



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANDREZA PARTICHELLI

AVALIAÇÃO DO BEM-ESTAR NO TRABALHO DOS COLABORADORES
DA EMPRESA ABC

CHAPECÓ
2018

ANDREZA PARTICHELLI

**AVALIAÇÃO DO BEM-ESTAR NO TRABALHO DOS COLABORADORES
DA EMPRESA ABC**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

**CHAPECÓ
2018**

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Partichelli, Andreza
AVALIAÇÃO DO BEM-ESTAR NO TRABALHO DOS COLABORADORES
DA EMPRESA ABC / Andreza Partichelli. -- 2018.
77 f.

Orientadora: Doutora Kelly Cristina Benetti Tonani
Tosta.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração, Chapecó, SC , 2018.

1. Bem-estar no trabalho. 2. Satisfação no trabalho.
3. Qualidade de vida no trabalho. 4. Gestão de pessoas.
I. Tosta, Kelly Cristina Benetti Tonani, orient. II.
Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação da Obra pela UFFS
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

ANDREZA PARTICHELLI


**AVALIAÇÃO DO BEM-ESTAR NO TRABALHO DOS COLABORADORES
DA EMPRESA ABC**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul -UFFS.

Orientador (a) Prof.(a): KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA – UFFS
Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca na data de:
5 de Dezembro de 2018.


KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA – Doutora


EMERSON MOISÉS LABRES - Mestre


SÉRGIO BEGNINI - Mestre

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço à Deus por me permitir viver e por colocar em meu caminho pessoas tão especiais e cheias de luz, que me trazem felicidade e que me motivam a cada dia, querer ser uma pessoa melhor. Agradeço à Ele também, pela oportunidade de vivenciar este momento tão importante na minha vida!

Agradeço de maneira imensa, às pessoas que mais fazem a diferença na minha vida, meus pais Nilson e Elenir Partichelli, e à vocês eu digo: quem dera, se todas as pessoas do mundo, tivessem tido a oportunidade de ter pais e mães como vocês... Tenho certeza que o mundo seria um lugar muito melhor, pois teríamos uma sociedade de valores e princípios, onde seríamos todos iguais, seríamos todos humanos, haveria honestidade, haveria fé, haveria solidariedade, união, paz, haveria amor, sobre todas as coisas... Obrigada por terem me incentivado sempre a estudar, a buscar meus objetivos, mesmo sem que vocês próprios, tivessem tido a oportunidade de realiza-los. Obrigada por todos esses anos terem tido compreensão quando eu mais precisei, terem me dado colo, quando eu estava frágil, obrigada por terem tido o cuidado, a dedicação e o amor de sempre, todos os dias! Vocês são os meus exemplos, os meus orgulhos. Eu amo vocês!

Agradeço de todo o coração ao meu irmão, Edenilson Fernandes Partichelli, que sempre foi um exemplo para mim, um espelho de tudo, como irmão mais velho. Aquele que sempre me influenciou em tudo. No meu gosto pela leitura, no meu gosto pelo estilo musical, no gosto por esportes, principalmente por futebol e pela amada Chapecoense, afinal, esse era o seu papel quanto irmão mais velho, me influenciar. E deu tão certo, que acabamos por escolher a mesma profissão, e cursá-la na mesma universidade, compartilhando inclusive, a mesma sala de aula, em alguns componentes curriculares. Você sempre foi uma influência muito grande na minha vida, és meu exemplo, és meu orgulho! Obrigada por tudo! Eu te amo, mano!

Agradeço a minha cunhada Juliete Ilha Partichelli, que sempre esteve presente nos momentos importantes da minha vida, me ajudando, compartilhando alegrias, sonhos, vivências, companheira também de UFFS até certo período. Obrigada por fazer parte da nossa família! Com muito carinho também, agradeço a minha parceira de UFFS, Monalisa Mosconi, minha companheira de trabalhos, de conversas, de desabafos, de conselhos, minha dupla, minha amiga que se formou na Universidade e que hoje faz parte da minha vida e que certamente fará para o resto dos dias, um dos presentes mais lindos que ganhei nesses anos de graduação. Obrigada por tudo minha amiga. Amo você!

Agradeço também de forma especial à minha orientadora, Prof^a Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta. Não existem palavras para expressar o sentimento de admiração, carinho e gratidão que sinto por ti, por ter aceito me orientar, pela paciência que teve comigo nesse período, pelas palavras de apoio, quando o nervosismo e a ansiedade começavam a tomar conta, por todas as contribuições, ensinamentos, compartilhamentos de conhecimento, informações e também pelos desabafos, pelas conversas jogadas fora, quando você sentia que era preciso, obrigada por não ter sido simplesmente orientadora, obrigada por você ter sido, acima de tudo, humana! Você foi fundamental para que esse trabalho fosse concluído, obrigada por tudo que me ajudastes em todos esses anos de graduação.

Agradeço também de maneira especial as sócias proprietárias da empresa pesquisada, que abriram as portas da empresa pela segunda vez durante a minha graduação, oportunizando aplicação na prática da teoria aprendida na Universidade. Destacando que sempre se disponibilizaram em todos os momentos necessários, repassando todas as informações que eram precisas para o correto andamento do trabalho. Obrigada por compartilharem e fazerem parte desse momento tão importante da minha vida!

Agradeço também a todos os professores da Universidade Federal da Fronteira Sul, pelos ensinamentos e oportunidades de aprendizado nesse período que estive na Universidade, foram muito importantes para minha constituição profissional e também enquanto pessoa.

Enfim, agradeço a todos, que de alguma forma contribuíram para que eu chegasse a conclusão deste objetivo.

“Seja a mudança que você quer ver no mundo”.

Mahatma Gandhi.

RESUMO

O mundo corporativo permanece em constantes mudanças e juntamente com ele, as pessoas buscam cada vez mais, empresas que ofereçam ambientes com melhores condições de trabalho, por meio da promoção de qualidade de vida, satisfação, motivação e bem-estar no trabalho. O setor que mais tem responsabilidade por auxiliar nesse processo de garantir que essas práticas sejam desenvolvidas e mantidas nas organizações, é o gestão de pessoas, que com a evolução desse cenário também adquiriu novas responsabilidades, sofrendo alteração também da sua nomenclatura, de administração de recursos humanos para gestão de pessoas, uma vez que as pessoas, passaram a ser vistas como ativos intangíveis, como uma das partes principais da organização para o seu sucesso, e não mais como um recurso necessário para a obtenção de outro. Foi a partir de então, que as pessoas começaram a ser valorizadas e a se valorizar nas organizações, e ao passo que esse novo movimento evolui, essa tendência tende a ser cada vez mais constante. O objetivo geral do estudo foi analisar de que forma o gerenciamento de pessoas pode promover o bem-estar dos colaboradores da empresa ABC. A metodologia utilizada foi dividida em duas etapas, sendo a primeira em pesquisa qualitativa e a segunda em pesquisa quantitativa. A pesquisa foi também, segundo os objetivos descritiva e aplicada e para levantamento das informações necessárias, caracterizada como pesquisa de campo e estudo de caso. A coleta de dados da etapa qualitativa foi por meio de entrevista semiestruturada contendo seis perguntas, realizada com as duas sócias proprietárias da empresa. E a etapa quantitativa foi realizada por meio da aplicação dos questionários aos nove colaboradores da empresa. No que tange a análise e interpretação dos resultados, verificou-se que os índices que melhor representam o bem-estar no trabalho dos colaboradores na empresa ABC, estão relacionados a satisfação com a chefia e com os colegas, destacando o bom relacionamento existente entre todos dentro da organização. Como índices de insatisfação, destacaram-se os fatores relacionados a satisfação com o salário e com as promoções. Nesta etapa, foram contrapostas as opiniões das partes, com o objetivo de avaliar o ponto de vista dos colaboradores e da chefia, por meio dos dados coletados nos instrumentos. Por fim, concluiu-se que a empresa estudada realiza ações pautadas no gerenciamento das pessoas, visando a promoção do bem-estar no trabalho dos seus colaboradores. Prezando principalmente pelo bom relacionamento entre todos dentro da organização, afim de haver clima organizacional favorável no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Bem-Estar no Trabalho. Satisfação no Trabalho. Qualidade de Vida no Trabalho. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The corporate world remains in constant change and together with it, people are increasingly seeking companies that offer better working conditions by promoting quality of life, satisfaction, motivation and well-being at work. The sector that has more responsibility to help in this process of ensuring that these practices are developed and maintained in the organizations, is the management of people, who with the evolution of this scenario also acquired new responsibilities, undergoing a change in their nomenclature, resource management human resources for people management, since people have come to be seen as intangible assets as one of the main parts of the organization for their success, and no longer as a necessary resource for obtaining another. It was from then on that people began to be valued and valued in organizations, and as this new movement evolves, that tendency tends to become more and more constant. The overall objective of the study was to examine how the management of people can promote the well-being of ABC's employees. The methodology used was divided into two stages, the first one in qualitative research and the second in quantitative research. The research was also, according to the descriptive and applied objectives and for the collection of necessary information, characterized as field research and case study. The data collection of the qualitative stage was through a semistructured interview containing six questions, carried out with the two partners who own the company. And the quantitative stage was performed through the application of the questionnaires to the nine employees of the company. Regarding the analysis and interpretation of the results, it was verified that the indexes that best represent the well-being in the work of the employees in the company ABC, are related to satisfaction with the boss and with the coworkers, highlighting the good relationship existing between all within the organization. As indexes of dissatisfaction, the factors related to satisfaction with salary and promotions were highlighted. At this stage, the parties opinions were opposed, with the objective of evaluating the employees and managers point of view, through the data collected in the instruments. Finally, it was concluded that the company studied takes actions based on the management of people, aiming to promote the well-being in the work of its employees. Preoting mainly for the good relationship between all within the organization, in order to have favorable organizational climate in the work environment.

Keywords: Well-Being at Work. Job Satisfaction. Quality of Life at Work. People Management.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1: Estatísticas de empresas e empregos formais em 2011, classificado por porte. | 19 |
| Figura 2: Modelo de diagnóstico de gestão de pessoas. | 24 |
| Figura 3: Modelo de processos de gestão. | 25 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1– GRH, bem-estar e relação de emprego e desempenho. | 31 |
| Quadro 2– - Práticas de RH destinadas a promover o bem-estar dos funcionários..... | 32 |
| Quadro 3 – Proposta de 5W2H. | 63 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1 – Inventário de bem-estar no trabalho – IBET-13..... | 49 |
| Gráfico 2 – Escala de satisfação no trabalho – EST..... | 52 |
| Gráfico 3 – Escala de Envolvimento com o trabalho – EET..... | 56 |
| Gráfico 4 – Escala de comprometimento organizacional afetivo – ECOA..... | 58 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BET – Bem-Estar no Trabalho

ECOА – Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo

EET – Escala de Envolvimento com o Trabalho

EST – Escala de Satisfação no Trabalho

GP – Gestão de Pessoas

GRH – Gerenciamento de Recursos Humanos

IBET-13 – Inventário de Bem-Estar no Trabalho

IR – Intenção de Rotatividade

QVD – Qualidade de Vida

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 16 |
| 1.2 OBJETIVOS | 17 |
| 1.2.1 Objetivo Geral | 17 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 17 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA | 18 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 21 |
| 2.1 A NOVA PERCEPÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS | 21 |
| 2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO | 26 |
| 2.3 BEM-ESTAR NO TRABALHO | 29 |
| 2.4 MAL-ESTAR NO TRABALHO | 35 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 40 |
| 3.1 TIPO DE PESQUISA | 40 |
| 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE | 41 |
| 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA | 43 |
| 3.4 COLETA DE DADOS | 43 |
| 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS | 45 |
| 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES | 48 |
| 4.1 BEM-ESTAR NO TRABALHO | 48 |
| 4.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO | 51 |
| 4.3 ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO | 55 |
| 4.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO | 58 |
| 4.5 ANÁLISE QUALITATIVA E QUANTITATIVA EM RELAÇÃO AOS OBJETIVOS | 60 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 64 |
| REFERÊNCIAS | 68 |
| APÊNDICE A – Roteiro de entrevista aplicado às sócias proprietárias | 72 |
| APÊNDICE B – Termo de consentimento da pesquisa aplicada aos colaboradores | 73 |
| APÊNDICE C – Inventário de bem-estar no trabalho | 75 |
| APÊNDICE D – Escala de satisfação no trabalho | 76 |
| APÊNDICE E – Escala de envolvimento com o trabalho | 77 |
| APÊNDICE F – Escala de comprometimento organizacional afetivo | 78 |

1. INTRODUÇÃO

Para a maioria da população mundial, o trabalho é sinônimo de sobrevivência, uma vez que dele provém seu sustento, embora ainda para muitos, estar inserido em um ambiente de trabalho ideal, seja um grande desafio, considerando o fato de que passamos boa parte do nosso tempo, exercendo nossa função profissional. Nesse contexto, a preocupação com melhores condições de trabalho, bem como com a promoção do bem-estar dos colaboradores, tem se intensificado nos últimos anos (DESSEN; PAZ, 2010).

O bem-estar no trabalho está intimamente ligado àquilo que proporciona felicidade e memórias positivas de experiências que foram vivenciadas pelo colaborador. Em contrapartida, fatores como esgotamento e estresse, interferem de maneira negativa na qualidade de vida das pessoas, estabelecendo momentos conturbados tanto a quem está passando pela situação, quanto àqueles que estão ao seu redor. Assim, mantendo o objetivo de instituir e preservar um ambiente de trabalho cada vez mais agradável e produtivo, a valorização das pessoas é uma questão em ascensão (SOBRINHO; PORTO, 2012).

A área responsável e que contribui para essa nova percepção nas organizações, é a Gestão de Pessoas, que busca acima de tudo, a valorização do capital humano da empresa, por meio de políticas e ações de incentivo, motivação, benefícios e possibilidade de crescimento profissional disponibilizados aos colaboradores. Sobrinho e Porto (2012, p. 3), afirmam que a gestão de pessoas “entende o colaborador como fundamental no processo de consecução de metas e tomada de decisões em busca de maior efetividade e competitividade organizacionais, tornando-se um fator estratégico”.

Cabe destacar também, que o mundo corporativo está em constante evolução, onde a exigência na relação entre empregado e empregador está cada maior e mais visível, ficando a cargo da gestão de pessoas, o desafio de harmonizar e minimizar esse conflito. Nesse contexto, os autores Teixeira et. al. (2010, p. 42) mencionam que “cada vez mais um número maior de organizações, está dando lugar a profundas modificações na natureza do trabalho e nas relações entre as empresas e os seus colaboradores, configurando uma nova situação que gera importantes implicações para a gestão de pessoas.” Os autores ainda complementam, dizendo que:

Essa situação reflete-se em um novo mundo do trabalho, cada vez mais caracterizado pela crescente convivência do emprego clássico com um novo tipo de emprego; pela gradual desconfiguração do cargo em sua forma tradicional; por uma base tecnológica mais sofisticada; pela migração do emprego; por novas formas de flexibilização do trabalho; pela exigência de um novo tipo de profissional; e pela

crescente convivência do poder formal com outros tipos de poder (TEIXEIRA et. al., 2010, p. 42).

Face ao exposto, é visível a proporção tomada pela importância das pessoas na organização, passando a ser figura principal da sua constituição e existência. Cabe destacar também, que a promoção do bem-estar no ambiente de trabalho é imprescindível para que todas as entregas esperadas pelo empregador dos seus subordinados, sejam atingidas, uma vez que possui influência direta em todas as questões operacionais e de relacionamento no ambiente organizacional. Assim, para a execução deste trabalho, foi definido o seguinte problema de pesquisa: **De que forma o gerenciamento de pessoas pode promover o bem-estar dos colaboradores da empresa ABC?**

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos são utilizados nas pesquisas, basicamente para nortear as ações do pesquisador. Eles devem ser realistas e alcançáveis, direcionando de maneira efetiva, aquilo que será efetuado na execução do trabalho (GONSALVES, 2007). Os objetivos são divididos em objetivos gerais e objetivos específicos. Os objetivos gerais, de acordo com Gonsalves (2007, p. 60), “definem o que se pretende alcançar com a realização da pesquisa. É um objetivo mais amplo, a questão principal da pesquisa.” Já os objetivos específicos “são considerados objetivos secundários, estão relacionados à questão principal e definem aspectos mais específicos, que contribuem para alcançar o objetivo geral.”

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar de que forma o gerenciamento de pessoas pode promover o bem-estar dos colaboradores da empresa ABC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os aspectos que contribuem para o bem-estar dos colaboradores da empresa ABC no seu ambiente de trabalho;
- b) Definir as ameaças ao bem-estar dos colaboradores da empresa ABC, bem como os efeitos causados por elas;

c) Diagnosticar os impactos que a promoção do bem-estar dos colaboradores da empresa ABC, traz à organização;

d) Propor Políticas de Gestão de Pessoas à organização, buscando impulsionar a promoção da satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

1.3 JUSTIFICATIVA

A escolha do presente tema de pesquisa, se deu em razão principalmente da importância do papel que as pessoas têm frente a tudo aquilo que fazem parte. É pelas pessoas e para as pessoas que cada vez mais surgem novas transformações e avanços no mundo como um todo, mas com foco especial, nas organizações. No decorrer do tempo, as pessoas passaram a ser vistas com outros olhos, com outro foco e com inúmeros motivos e razões de existirem e de estarem nas empresas. O que antes eram conhecidos como recursos, hoje são considerados os personagens principais para o bom funcionamento de toda e qualquer estrutura organizacional.

Ao passo que as evoluções surgem, a vida das pessoas torna-se mais sobrecarregada, pois a rotina exige maior esforço em detrimento de seus compromissos. No ambiente de trabalho, não é diferente, sendo visível que a cada dia cobranças por resultados, metas e produtividade aumentam, acarretando em pressões exercidas sobre as pessoas. Em razão de todos esses aspectos, novas percepções de visualizar o recurso intangível da organização, vem sendo implantadas, por meio de ações inovadoras e que promovam maior qualidade de vida no trabalho (OLIVEIRA; LIMONGI-FRANÇA, 2011).

Limongi-França (2011, p. 3), cita que as “empresas são feitas de pessoas para pessoas”. E é nesse contexto, que a visão da gestão de pessoas tem aprofundado suas ações, buscando sempre trabalhar, construir e desenvolver as organizações, por meio das pessoas. A autora ainda menciona que “o cenário da gestão de pessoas nas organizações e empresas ascendeu de atividades operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas” (LIMONGI-FRANÇA, 2011, p. 3). Evidenciando que as transformações ocorridas nos últimos anos, abrangem o todo e não apenas partes isoladas do processo, uma vez que as decisões tomadas pelo setor de gestão de pessoas refletem em todos os demais.

Dessa forma, justifica-se o tema escolhido para esta pesquisa em função do valor e da dimensão que a figura humana possui, frente as suas relações e ao ambiente em que está inserida. Horta et al. (2012), menciona que “a GP, em sua versão mais atual, entende o colaborador como fundamental no processo de consecução de metas e tomadas de decisões

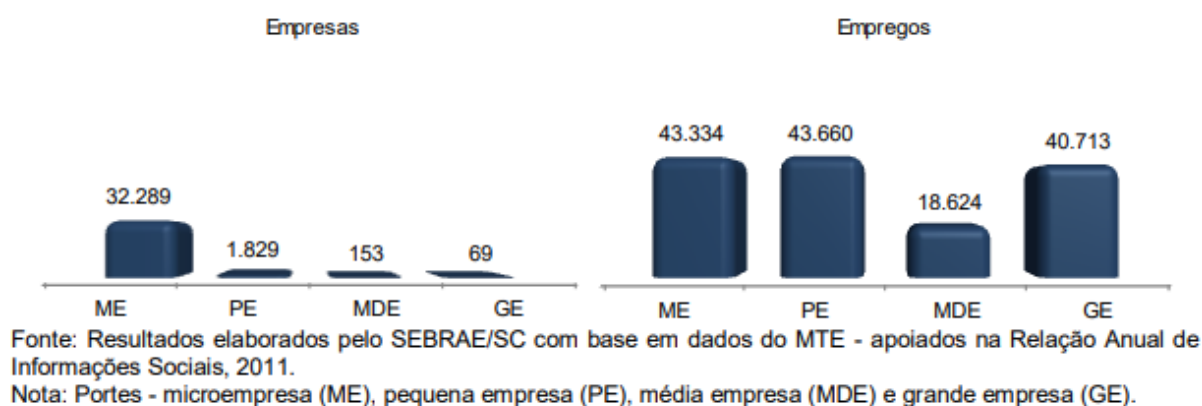
em busca de maior efetividade e competitividade organizacionais, tornando-se um fator estratégico”.

Portanto, se tratando do mercado de trabalho, evidencia-se cada vez mais que para que a organização exista, há a necessidade de que haja pessoas trabalhando, que para que ela potencialize sua produtividade, seus lucros e conquiste melhor posição no mercado em que atua, também precisa das pessoas, e que para que tudo isso seja possível, essas pessoas precisam de condições ideais de trabalho, precisam que exista atenção especial para a sua importância na organização, e acima de tudo, precisa que o seu gerenciamento seja feito de maneira efetiva e com foco na promoção de bem-estar.

A escolha da realização da pesquisa em uma pequena empresa, justifica-se pela linha de formação do curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, que é a Gestão de Pequenos Empreendimentos e Cooperativismo. Neste caso, concentra-se na ênfase da Gestão de Pequenos Empreendimentos, buscando entender de que forma o processo de gerenciamento de pessoas é realizado na pequena empresa, uma vez que o curso tende a desenvolver os discentes com o olhar pautado para essa linha de formação.

Conforme dados advindos do Sebrae, do ano de 2011, as micro e pequenas empresas dominam o mercado empresarial, no que tange ao critério de classificação por porte. Trazendo esses dados em números, no ano de 2011, de um total de 34.340 empresas formais geradas, 34.118, são de micro e pequenos empreendedores. A ascensão e proporção tomada pelas microempresas, são gigantes, liderando a geração de empresas no corrente ano em números desproporcionais, somando a criação de 32.289, conforme pode ser visualizado na figura abaixo:

Figura 1: Estatísticas de empresas e empregos formais em 2011, classificado por porte.



Fonte: Sebrae, 2013.

Já no item de geração de empregos, os dados são um pouco diferentes, principalmente pelo fato de que essa questão envolve características diferenciadas. No caso das médias e grandes empresas, apesar do número de geração ser baixo, o número de vagas de emprego que abrem em relação a uma micro e pequena empresa é incomparável, sem contar nos índices de rotatividade existentes nesses portes de organização. No caso das microempresas, o número de empregos é proporcional ao número de empresas criadas, tendo em vista que na maioria dos casos, é apenas uma pessoa que compõe a empresa, sendo casos de minoria ocupada por duas ou mais pessoas. E no que se refere às pequenas empresas, acontece a mesma situação das microempresas, porém essa, sempre vem acompanhada de mais contratações, devendo considerar também, saldo de rotatividade de pessoal.

Tendo em vista isso, é perceptível que tanto os aspectos que envolvem os processos de gestão de pessoas, quanto as empresas voltadas ao porte dos pequenos empreendimentos, se destacam no contexto atual dos negócios. Sendo imprescindível que esses fatores sejam considerados significativamente, uma vez que além de atualmente dominarem o mercado, estão em constante crescimento, devendo os administradores estarem muito atentos a todas essas mudanças que estão acontecendo e ganhando força no mercado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa do trabalho, apresenta-se a revisão teórica sobre o tema proposto, a fim de facilitar o entendimento desta pesquisa. Inicialmente, é abordada a nova percepção da gestão de pessoas, por meio de elementos que evidenciam as transformações que esta nomenclatura aborda, bem como para conceituar e definir o seu papel nas organizações. Na sequência, é apresentada teoria pertinente a qualidade de vida e ao bem-estar no trabalho dos colaboradores, enfatizando a importância, os motivos e as formas de promover ações em favor das pessoas e por fim, é explanado sobre as disfunções ao sentimento de bem-estar existentes, sinalizando fatores, causas e consequências desse movimento dentro das organizações.

2.1 A NOVA PERCEPÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

De maneira histórica, as pessoas são vistas nas organizações como recursos necessários para a obtenção de algum objetivo. Porém, ao passo que o mundo tem se transformado, as organizações e sobretudo o gerenciamento de recursos humanos nas organizações também tem passado por mudanças, buscando trazer uma nova percepção da importância e do papel que as pessoas tem frente ao seu trabalho. Tanto as empresas, quanto as pessoas, tem adquirido uma nova percepção deste contemporâneo movimento que vem se estabelecendo ao longo dos anos (DUTRA, 2011). “As organizações procuram alcançar resultados e as pessoas buscam alcançar objetivos, é importante que essa relação seja proveitosa para ambos os lados, ou seja, uma relação de ganha-ganha” (ROMERO; KOPS; SILVA, 2009, p. 14).

Foi na década de 60, que surgiu a expressão “Administração de Recursos Humanos”, a qual teve origem na Teoria Geral dos Sistemas, nomenclatura que foi utilizada até por volta do final do século XX, a partir de quando, a expressão “gestão de pessoas” começou a ser conhecida (GIL, 2012). Notou-se que não bastava existir um departamento que apenas cuidasse das rotinas operacionais e/ou trabalhistas da organização e sim, que se fazia necessário a presença de um departamento que efetivamente se preocupasse e trabalhasse para as pessoas. Além disso, outro questionamento se dava em função do nome utilizado para designar essas funções, uma vez que este, caracterizava as pessoas como patrimônio das organizações, como recursos, e não como elemento fundamental para o seu bom desempenho. Foi a partir disso, que ocorreu a alteração da terminologia, passando de Administração de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas (MARRAS, 2011).

Romero, Kops e Silva (2009, p. 15), mencionam que “esta denominação envolve não somente as práticas e políticas, mas também uma visão estratégica de pessoas, ligada ao negócio da organização, sendo o novo papel da área de pessoas na organização”. Salientando que a nova visão da Gestão de Pessoas tem função determinante nesse novo modelo de gerir as pessoas, tendo elas, como peça chave para o bom andamento da empresa, bem como se preocupando com o seu bem-estar e satisfação no ambiente de trabalho. Em complemento, os autores destacam que “este novo papel implica em perceber as pessoas como parceiras da organização e não mais como recurso” (ROMERO; KOPS; SILVA, 2009, p. 15). Nesse sentido, Chiavenato (2010 p. 39) acrescenta:

As pessoas - e seus conhecimentos, habilidades e competências – passam a ser a principal base da nova organização. A antiga Administração de Recursos Humanos (ARH) cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas (GP). Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização. A cultura organizacional recebe forte impacto do mundo exterior e passa a privilegiar a mudança e inovação com foco no futuro e no destino da organização. As mudanças tornam-se rápidas, velozes, sem continuidade com o passado e trazendo um contexto ambiental impregnado de turbulência e imprevisibilidade. As pessoas precisam estar preparadas para enfrentar novos desafios e ajudar a organização a superá-los.

Seguindo esse contexto, destaca-se também que “a percepção, por parte das organizações, de que as pessoas são o ponto central da eficiência e da eficácia amplia a atuação da área de Recursos Humanos (RH), e faz com que esta estabeleça efetivamente relações com a estratégia organizacional” (DALMAU; TOSTA, 2009, p. 12). Os autores complementam, afirmando que “esse novo vínculo com a estratégia global da empresa marca mais uma transição da área, que a denomina Gestão de Pessoas ou RH estratégico, atuando na integração do quadro profissional voltado para o futuro, em prol do desenvolvimento da organização como um todo.”

A medida que essa evolução fica mais visível, as organizações trabalham para planejar com maior eficiência, a fim de garantir melhores resultados. Com a transformação desse cenário, percebe-se que ela acontece não somente por parte do mercado, mas que ela está se desenvolvendo fortemente nas pessoas também, afetando principalmente o comportamento dos colaboradores, que atualmente, são as peças chave para o sucesso do negócio. Nessa perspectiva, Souza (2002, p. 39), afirma que “em vez de oferecer artifícios extrínsecos para motivar nossos talentos, devemos instalar mecanismos de reconhecimento em que os talentos capazes de gerar valor apreciado pelos clientes sejam considerados tão

importantes quanto estes”. O autor ainda complementa, dizendo que “em vez de empregados, devemos oferecer causas aos talentos da empresa”.

Cada vez mais, a Gestão de Pessoas tem papel ampliado nas organizações, sendo um dos departamentos mais importantes e com maiores desafios. De acordo com Gil (2012, p. 17) “a Gestão de Pessoas é a função que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Em complemento, Dutra (2011, p. 17) caracteriza a Gestão de Pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Por meio deste contexto, entende-se que o efetivo gerenciamento de pessoas tem se intensificado e principalmente ganhado notória responsabilidade no âmbito organizacional.

Chiavenato (2010, p. 9), menciona que a “Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental seu capital intelectual e a base do seu sucesso”. Destacando-se assim, que a GP tem papel fundamental no processo de oportunizar competências e competitividade no processo de geração de valor na organização. Seguindo na conceituação do termo, Limongi-França (2011 p. 4) destaca:

A gestão de pessoas deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e de questões fundamentais como: as expectativas sobre as relações de trabalho, o contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal, perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, lideranças, processos de cooperação, competição, apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas, entre outros aspectos à vida social.

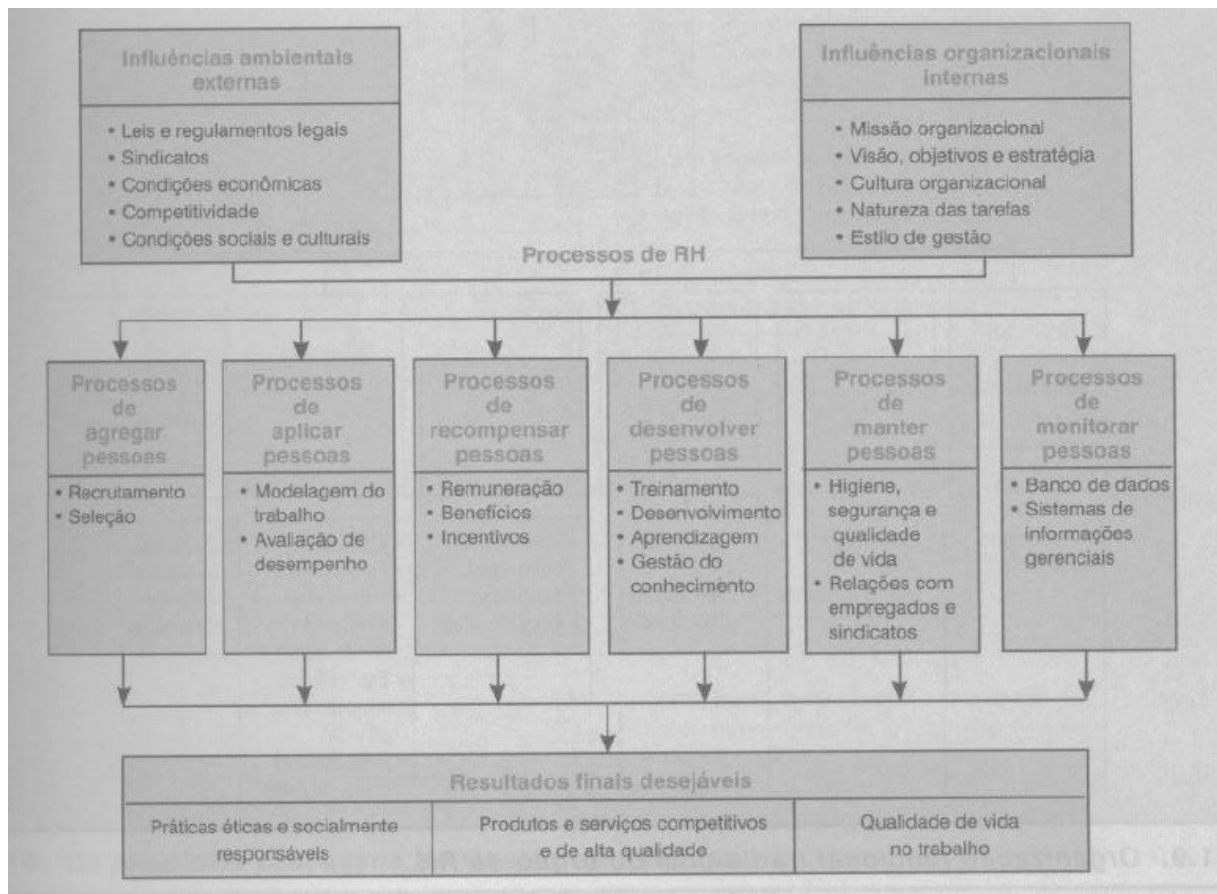
Nessa perspectiva, Chiavenato (2010, p. 15), elenca onze políticas e práticas necessárias e que devem ser priorizadas na Gestão de Pessoas, para que possa ter sucesso nesse processo de administrar talentos:

1. Agregar talentos à organização;
2. Integrar e orientar talentos em uma cultura participativa, acolhedora e empreendedora;
3. Modelar o trabalho seja individual ou em equipe de maneira a torná-lo significativo, agradável e motivador;
4. Recompensar os talentos pelo excelente desempenho e pelo alcance de resultados como reforço positivo;
5. Avaliar o desempenho humano e melhorá-lo continuamente;
6. Comunicar, transmitir conhecimento e proporcionar retroação intensiva;
7. Treinar e desenvolver talentos para criar uma organização de aprendizagem;
8. Proporcionar excelentes condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida no trabalho;
9. Manter excelentes relações com talentos, sindicatos e comunidade em geral;

10. Aumentar a competitividade dos talentos para incrementar o capital humano da organização e, conseqüentemente, o capital intelectual;
11. Incentivar o desenvolvimento organizacional.

Para o autor, essas onze políticas e práticas, são ações que buscam a valorização dos seus talentos. Ademais, todos esses aspectos, estão incorporados num conjunto de seis processos que se relacionam entre si, sendo extremamente necessário que haja equilíbrio entre eles e principalmente que as tomadas de decisão sejam efetivadas pensando no todo, uma vez que se em um dos processos ocorrer falha, prejudicará todos os demais. Devendo também, considerar que nesse contexto, inclui-se as influências do ambiente externo e as influências por parte da organização (CHIAVENATO, 2010).

Figura 2: Modelo de diagnóstico de gestão de pessoas.

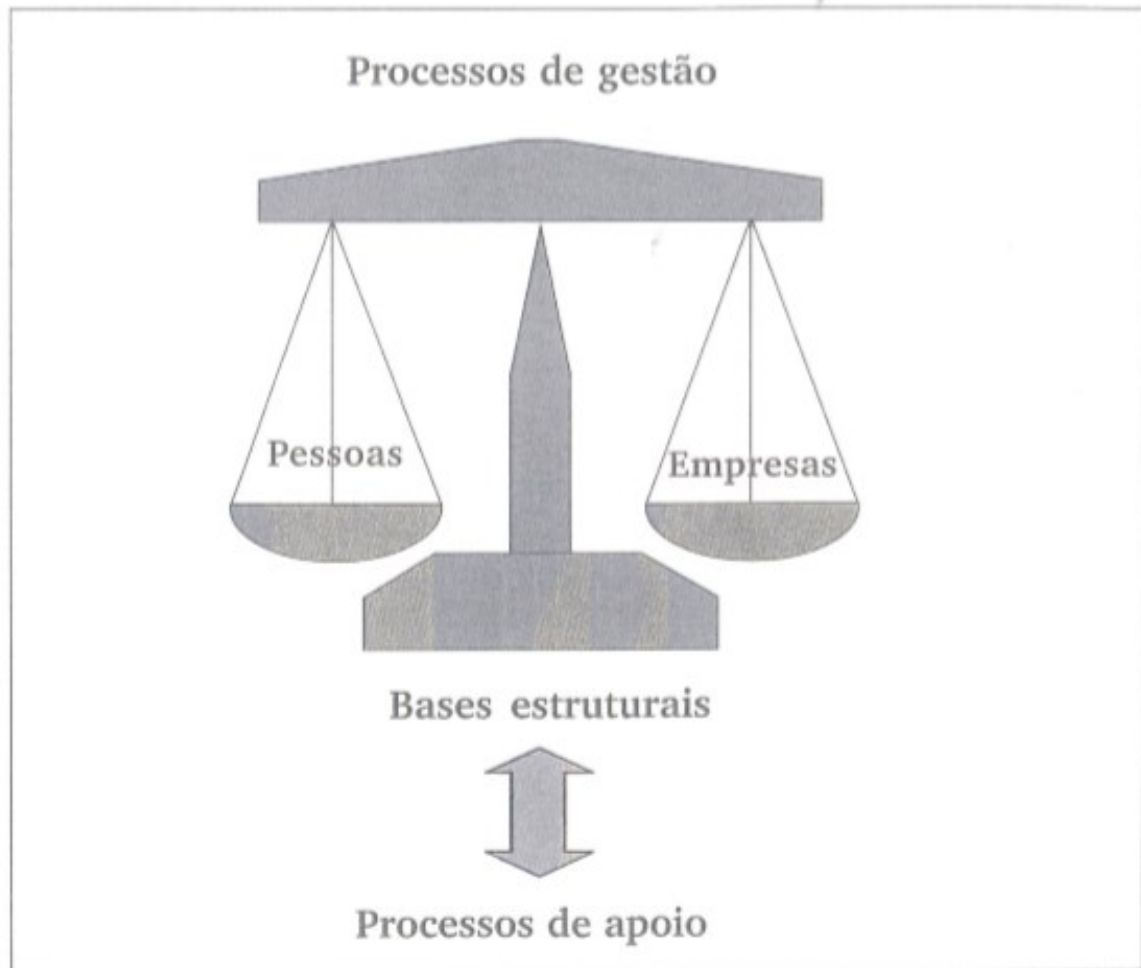


Fonte: Chiavenato (2010, p. 17).

Dutra (2012), também defende que os processos de gestão de pessoas, devem atuar em equilíbrio, sendo que os processos não podem ser tratados de maneira isoladas, devendo haver um conjunto de políticas e condutas organizacionais que auxiliem na busca por esse

equilíbrio, conforme pode ser visualizado na figura 3, que também define o modelo defendido pelo autor:

Figura 3: Modelo de processos de gestão.



Fonte: Dutra (2012, p. 47).

Nesse contexto, evidencia-se a complexa e importante atuação da área de gestão de pessoas dentro de uma empresa. Comprovando essa teoria, Bitencourt, (2010, p. 82), comenta que as “estratégias organizacionais só podem realizar-se por intermédio do desempenho das pessoas, toda estratégia de gestão de pessoas deve ser direcionada para a produção de um desempenho superior, consistente com os objetivos da organização”. A autora ainda comenta que apesar da responsabilidade ser concentrada no setor de gestão de pessoas, pelas demandas que dizem respeito específico à ela, relacionado ao seu colaborador, por exemplo, para que as rotinas aconteçam de forma correta, é preciso que todos os demais gestores, também assumam o seu papel, e a gestão de pessoas, em alguns aspectos, passe a ser de responsabilidade compartilhada (BITENCOURT, 2010).

Outra questão que também é importante salientar, é que com o decorrer do tempo, as funções e demandas absorvidas pelo GP aumentaram de maneira significativa, tendo a ampliação de funções administrativas, por meio da criação e implantação de novas legislações, e também das questões comportamentais, por meio principalmente, de programas e novos movimentos voltados a valorização das pessoas na organização.

2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Aspectos como a globalização, a competitividade e todas as mudanças que ocorreram no âmbito organizacional a partir do século XX, impulsionaram um novo movimento dentro da área de gestão de pessoas, que trata do seu principal recurso, seus colaboradores. Nesse mesmo sentido, surgem leis que exigem das empregadoras cada vez mais, ambientes de trabalho adequados e com melhor qualidade de vida. E é partindo desses princípios que as organizações têm ao longo do tempo investido mais na promoção de bem-estar das pessoas, tendo como objetivo, reparar e/ou diminuir os efeitos causados por todas essas transformações a que os indivíduos estão expostos (FERREIRA E SILVA, 2013).

Carvalho, Nascimento e Serafim comentam que “com a necessidade de as empresas tornarem-se mais competitivas no mundo dos negócios, surgiu a busca incessante pela Qualidade Total [...] a esse quesito somou-se a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), que focaliza o potencial humano e suas condições de vida”. Entende-se nesse sentido, que as organizações começaram a entender que a produtividade e qualidade precisam andar juntas, para que o resultado final seja positivo. Verificou-se que existe mais produtividade em um ambiente que oferece condições saudáveis e ideias de trabalho, propiciando locais e situações favoráveis aos colaboradores, tendo isso como premissa para o sucesso da organização.

Búrigo (1997, p. 15) acrescenta, contextualizando que “a QVT busca humanizar as relações de trabalho na organização, mantendo uma relação estreita com a produtividade e principalmente com a satisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho”. Evidenciando que esse conceito foi desenvolvido com o objetivo principal de oferecer melhores condições de trabalho às pessoas, criando uma nova percepção da relação delas com o seu trabalho. Em complemento a essa afirmação, a autora comenta que a QVT “constitui-se, ainda, em condição de vida no trabalho, associada ao bem-estar, à saúde e à segurança do trabalhador” (BÚRIGO, 1997, p. 15). Defendendo o amplo propósito que esse novo cenário proporciona aos colaboradores no ambiente de trabalho, com o objetivo de desmistificar padrões estabelecidos e seguidos há muito tempo.

Em meio a essas mudanças que vem ocorrendo no mundo e no meio corporativo, um dos fatores que mais influenciaram, foi justamente a forma de ver e gerir as pessoas nas organizações. Neste sentido, Oliveira e Limongi-França (2005, p 3), comentam:

O atual contexto social e econômico caracteriza-se por demandar de grande parte das empresas uma crescente atenção com seus ativos intangíveis. Há algumas décadas, a competitividade de várias organizações estava ligada ao tamanho e complexidade de sua estrutura física. Hoje, aspectos como o conhecimento nelas desenvolvido e mantido, sua marca e valorização no mercado, e as pessoas que nelas trabalham podem se tornar diferenciais competitivos mais importantes do que os aspectos tangíveis.

Ao longo dos anos essa visão de que “a pessoa tem papel importante na gestão de pessoas” (DUTRA, 2011, p. 19), tem sido construída fortemente e ganhado notória atenção nas organizações, tendo o colaborador, impacto direto nas políticas de gestão de pessoas nelas estabelecidas. É importante ressaltar, que esse movimento tem grande influência das próprias pessoas, que no decorrer do tempo está à procura de ambientes que proporcionem cada vez mais qualidade de vida no trabalho. Seguindo esse princípio, o autor elenca alguns aspectos que estão em constante crescimento e que são preferenciais, quando se fala em bem-estar no trabalho:

- a) Transparência nos critérios que norteiam as relações entre a empresa e as pessoas;
- b) Práticas de gestão que privilegiem a conciliação de expectativas das pessoas e da empresa;
- c) Formas de encarreiramento e remuneração centradas na agregação de valor das pessoas ao negócio da empresa;
- d) Processos de comunicação para que as pessoas possam contribuir para o negócio da empresa e aprimoramento de sua relação com ela;
- e) Espaços para que as pessoas possam assumir atribuições e responsabilidades de maior complexidade em função de sua competência (DUTRA, 2011, p. 19).

É na busca pela qualidade de vida no trabalho, que se concentram muitas das ações que são realizadas pelas organizações. Albuquerque e Limongi-França (1998, p. 3) definem este conceito, como sendo um “conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação e melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho”.

Em complemento, Ferreira e Silva (2013, p. 1) mencionam que “a qualidade de vida no trabalho tem sido por vezes abordada sob a forma de definições que destacam o modo pelo qual ela é percebida pelo indivíduo e, por vezes, mediante o uso de definições que enfatizam

as características do local de trabalho.” A QVT também é entendida “como uma configuração das condições humanas no ambiente organizacional, que inclui aspectos de bem-estar, nos âmbitos físico, mental e social” (LUZ, 2010 p. 175).

Reforçando esse conceito de QVT, Romero, Kops e Silva (2009, p. 105), destacam que ela busca a “satisfação do trabalhador na tentativa de diminuição do mal-estar e do excessivo esforço físico no trabalho. Tem como objetivo maior levantar alternativas para a manutenção de ambientes de trabalho saudáveis para as pessoas, tendo como consequência maior qualidade e produtividade”. Compartilhando desse pensamento, Luz (2010, p. 179), defende:

Cada um dos aspectos envolvidos na atividade laboral pode determinar sobrecargas. Essas têm o potencial de gerar problemas de saúde que causam impacto na vida e no bem-estar do indivíduo, em maior ou menor grau. Assim, ações de promoção à saúde no trabalho devem envolver, além de preocupações com a prevenção de doenças, também a preocupação com a qualidade de vida e a satisfação do indivíduo dentro do seu ambiente de trabalho.

Cabe ressaltar que, de acordo com o os conceitos apresentados, a QVT está relacionada a todos os aspectos que envolvam as pessoas nas organizações, desde ambiente físico até questões comportamentais, uma vez que é o conjunto de fatores que implica nos índices de QVT, satisfação e bem-estar no trabalho. Chiavenato (2010, p. 487) também afirma que “a QVT é um construto complexo que envolve uma constelação de fatores, como:

1. A satisfação com o trabalho executado.
2. As possibilidades de futuro na organização.
3. O reconhecimento pelos resultados alcançados.
4. O salário percebido.
5. Os benefícios auferidos.
6. O relacionamento humano dentro da equipe e da organização.
7. O ambiente psicológico e físico de trabalho.
8. A liberdade de atuar e responsabilidade de tomar decisões;
9. As possibilidades de estar engajado e de participar ativamente”.

Seguindo esse pensamento, entende-se que é cada vez mais necessário que haja dentro das organizações, a gestão da qualidade de vida no trabalho, que pode ser definida como “a capacidade de administrar o conjunto das ações [...] no ambiente de trabalho alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas na organização” (LIMONGI-FRANÇA, 2011, p. 167). A autora ainda afirma que a QVT está diretamente associada aos aspectos de relacionamento, as tarefas, ao cargo e também as condições físicas do ambiente.

Destaca-se nesse processo, que esse movimento permanece ganhando forte importância e abrangência dentro das organizações. Limongi-França também salienta que a gestão da QVT “iniciou com características essencialmente operacionais e legisladas e está evoluindo para ações corporativas estratégicas”. Deixando claro o entendimento de que a valorização dos seus ativos intangíveis proporciona não somente melhor qualidade de vida aos seus colaboradores, mas também melhores resultados e vantagem competitiva aos seus negócios.

Para que haja QVT nas organizações, é necessário primeiramente que exista qualidade de vida, também conhecida como QVD, uma vez que esta tem influência sobre todos os demais aspectos que envolvem o ser humano. Segundo Barcaui e Limongi-França, “o termo QDV é detentor de diversas definições, mas normalmente está associado ao bem-estar dos colaboradores de uma empresa. Seus aspectos incluem: saúde (física e psicológica), segurança, lazer, ergonomia, o próprio ambiente de trabalho, entre outros”. Evidenciando assim, relação mútua entre os indivíduos e a organização, quando se busca atingir níveis ideais de bem-estar e satisfação no trabalho. Ademais, tanto a QVD, quanto a QVT, estão diretamente relacionadas aos aspectos que promovem o bem-estar dos indivíduos no ambiente organizacional.

2.3 BEM-ESTAR NO TRABALHO

Bem-estar no trabalho, é definido pelos autores Paschoal e Tamayo (2008, p. 16) como sendo “a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida”. Entende-se que esse conceito está intimamente ligado a presença de aspectos positivos para o indivíduo, que proporcionem prazer e sentimento de satisfação com aquilo que lhe é proposto, sobrepondo toda e qualquer proximidade com fatores que provocam sentimento negativo, desprazer e ansiedade. Sant’anna et al. (2012, p. 4) afirma que “em termos operacionais, o bem-estar no trabalho pode ser organizado em torno de três fatores: afeto positivo, afeto negativo e realização pessoal”. Já de acordo com a visão de Warr (1987, apud FERREIRA; SILVA, 2013), ele também pode ser entendido da seguinte forma:

O bem-estar no trabalho se manifesta por meio de aspectos cognitivos e afetivos. Os aspectos cognitivos referem-se à satisfação no trabalho em geral, bem como à satisfação com os supervisores, colegas de trabalho e pagamento, enquanto os afetivos dizem respeito às respostas emocionais dirigidas ao contexto do trabalho,

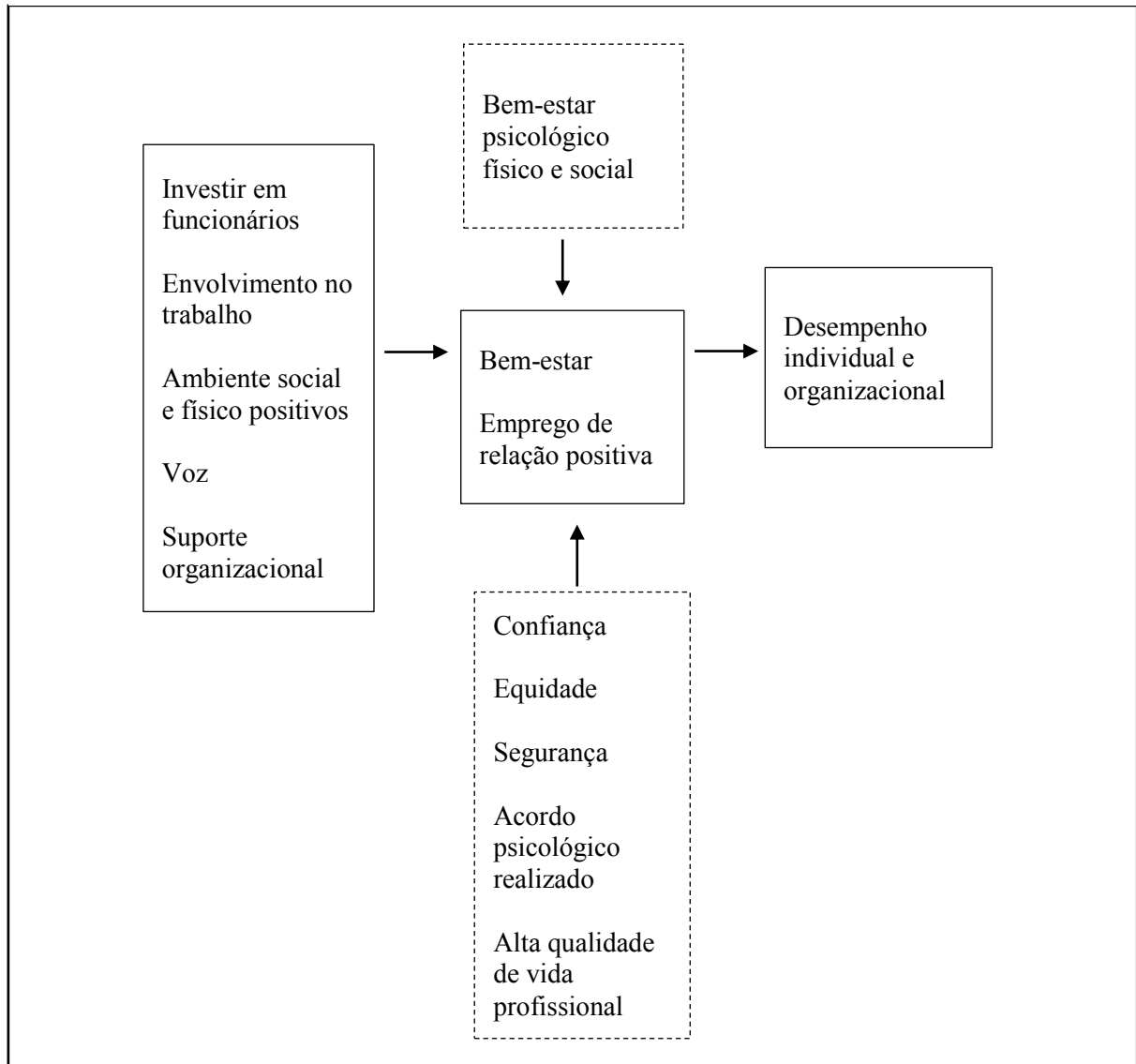
que se expressam em sentimentos de ansiedade, entusiasmo, depressão, conforto, entre outros.

Em suma, todos esses aspectos são conhecidos e devem fazer parte do modelo de gerenciamento existente. Porém, o autor chama a atenção para as novas legislações e obrigações trabalhistas que as organizações estão expostas, passando a criar políticas de gestão de pessoas com foco na promoção de satisfação e bem-estar, em muitos casos, pela necessidade de cumprir com as normativas vigentes.

Ao desenvolver uma abordagem para a gestão de recursos humanos projetada para promover o bem-estar dos funcionários, é preciso reconhecer que é improvável que as organizações promovam o bem-estar apenas por motivos éticos. De fato, essa suposição forneceu uma razão para muita legislação trabalhista. É, portanto, necessário acomodar os interesses tanto dos empregados quanto dos empregadores e, adotando uma perspectiva pluralista, isso pode ser útil enquadrado no contexto da relação de emprego (GUEST, 2017, p. 28)

Contudo, apesar dessa questão ainda ser uma realidade nas organizações atualmente, trabalha-se cada vez mais para desmistificar esse paradigma e comprovar que as pessoas são o recurso mais valioso e fundamental que a empresa tem, e que, portanto, ela precisa zelar e prezar pelo seu bem-estar, partindo sempre do princípio de ganho mútuo. Nesse sentido, apresenta-se o quadro 1, elaborado por Guest (2017), o qual aborda um modelo baseado em uma análise com fundamentos empíricos, por meio de um conjunto de cinco práticas de RH, relacionadas ao bem-estar dos colaboradores, os quais estabelecem relação de emprego positiva:

Quadro 1– GRH, bem-estar e relação de emprego e desempenho.



Adaptado de Guest (2017, p. 30).

Face ao quadro 1, visualiza-se que o autor apresenta duas teorias. A primeira é associada ao fato de que a presença dessas práticas, estão relacionadas a maior promoção de bem-estar, no que se refere ao trabalho e a relação de emprego positiva existente, destacando que o “bem-estar elevado será refletido na saúde física e psicológica e nas relações sociais positivas no trabalho. Uma relação de emprego positiva será refletida em altos níveis de confiança, senso de equidade, sentimento de segurança, contrato psicológico cumprido e alta QVT” (GUEST, 2017, p. 32).

A segunda, é referente ao fato de que essa forte relação de emprego positiva e o alto nível de bem-estar proporcionado, estão amplamente relacionadas aos positivos resultados alcançados pela organização. Nessa perspectiva, o autor define que “isso se baseia, em parte,

na evidência de que o bem-estar elevado se reflete em melhor saúde e energia e, em parte, na teoria e nas proposições de troca social sobre ganhos mútuos que estão no cerne do relacionamento empregatício” (GUEST, 2017, p. 32).

Nesta perspectiva, Paschoal e Tamayo (2008, p. 16), chamam a atenção para esse contexto, afirmando que por meio dessa definição, “o bem-estar no trabalho inclui tantos aspectos afetivos (emoções e humores) quanto cognitivos (percepção de expressividade e realização) [...] além disso, esta definição permite que o conceito seja aplicado em diferentes contextos de trabalho, organizacionais ou não”. Defendendo que o bem-estar no trabalho envolve questões amplas e essenciais. Demonstrando a importância da existência de ações que proporcionem vivência positiva no ambiente de trabalho e também na sua vivência externa, tendo em vista a importante influência existente nessa relação.

Seguindo essas proposições, Guest também indica no quadro 2, que para que o conjunto de cinco práticas de RH, relacionadas ao bem-estar dos colaboradores sejam alcançados, requer previamente uma série de demais práticas apresentadas abaixo, tendo em vista que um relaciona-se com o outro e tem impacto direto nos resultados atingidos e conquistados pela organização nesse processo.

Quadro 2– - Práticas de RH destinadas a promover o bem-estar dos funcionários.

| | |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Investir em colaboradores | Recrutamento e seleção Treinamento e desenvolvimento Orientação e apoio à carreira |
| Fornecendo envolvimento com o trabalho | Empregos destinados a fornecer autonomia e desafio Fornecimento de informação e feedback Uso de habilidade |
| Envolvimento social e psicológico positivo | Prioridade de saúde e segurança Igualdade de oportunidades/gestão da diversidade Tolerância zero para intimidação e assédio Interação social necessária e opcional Recompensas coletivas justas/pagamento básico alto Segurança do emprego/empregabilidade |
| Voz | Comunicação bidirecional extensa Pesquisas com funcionários Representação coletiva |
| Suporte organizacional | Gestão participativa/apoio Clima de envolvimento e práticas Regime de trabalho flexível e familiar Gerenciamento de desempenho e desenvolvimento |

Adaptado de Guest (2017, p. 31).

Por fim, Guest (2017, p. 31) defende que “o conjunto final de práticas reflete a importância do apoio organizacional para assegurar bem-estar dos funcionários e incorpora práticas de RH refletindo antecedentes amplamente reconhecidos de bem-estar.” Essas práticas referem-se ao estabelecimento de gestão participativa, solidária e principalmente a implantação e fomento de clima organizacional favorável e assertivo, buscando maior envolvimento dos funcionários em todos os processos.

Ainda no que tange ao bem-estar, os autores Siqueira e Padovam, criaram um modelo teórico construtivo, que trata do bem-estar no trabalho (BET). Para os autores, esse modelo é composto por três aspectos, quais sejam, satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Foram escolhidos esses três componentes, em razão de ambos relacionarem-se com aspectos psicológicos, de ordem cognitiva, incluindo pensamentos e sentimentos positivos e que se relacionam com a realidade organizacional (SIQUEIRA; ORENGO; PEIRÓ, 2014).

Assinala-se a concepção de BET como um estado mental positivo pela possibilidade de o trabalhador vivenciar períodos promovidos por aspectos presentes no ambiente de trabalho (satisfação), sensações de harmonia entre suas habilidades profissionais e as exigências impostas pelas atividades que realiza (envolvimento com o trabalho) e sentimentos também positivos dirigidos à organização que o emprega (comprometimento organizacional afetivo) (SIQUEIRA; ORENGO; PEIRÓ, 2014, p 39).

Os autores Siqueira, Orengo e Peiró (2014, p. 42) explanam que “enquanto os dois primeiros vínculos citados como integrantes de BET contêm vínculos positivos com o ambiente de trabalho (satisfação) ou com a natureza do trabalho realizado (envolvimento), o terceiro componente é uma ligação afetiva com o empregador (organização)”. Destacando que esse modelo interage com todos os aspectos que dizem respeito ao sentimento nutrido pelo colaborador relacionado com o seu trabalho, avaliando de forma eficaz todas as relações que estabelecem o vínculo entre empresa e colaborador.

O termo bem-estar no trabalho, remete a outro conceito muito conhecido na área de Gestão de Pessoas e que faz parte do modelo de BET citado, que é a satisfação no trabalho, uma vez que ambos se relacionam e se complementam, quando se fala na promoção de aspectos positivos dentro das organizações. De acordo com Siqueira (2008, p. 267), “a expressão satisfação no trabalho representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações”. A autora também afirma que “investigar satisfação no trabalho significa avaliar o quanto os retornos ofertados pela

empresa em forma de salário e promoção, o quanto a convivência com os colegas e as chefias e o quanto a realização das tarefas propiciam ao empregado sentimentos gratificantes ou prazerosos”.

Pode-se considerar que existem três fatores principais que envolvem e evidenciam a satisfação no trabalho, no que tange ao modelo teórico construtivo abordado. Para as autoras, a satisfação no trabalho contribui para esse modelo na forma de três aspectos principais, consideradas fontes de satisfação e elas se evidenciam quando o colaborador apresenta sentimentos motivados de: “relações com as pessoas no local de trabalho (chefia e colegas); retribuições organizacionais (salário e promoções) ofertadas por organizações; e atividades que realiza (tarefas)” (SIQUEIRA; ORENGO; PEIRÓ, 2014, p. 41).

A motivação é outro conceito muito importante nesse processo. Gil (2011), relata que no cenário atual, a motivação pode ser vista como um dos principais aspectos para o sucesso e aumento da produtividade da organização, uma vez que os colaboradores que trabalham motivados, tendem a conquistar resultados mais efetivos e vantajosos. Nesse contexto, o autor afirma que a “motivação é a força que estimula as pessoas a agir” (GIL, 2011, p. 202). As empresas buscam por talentos responsáveis e envolvidos com a sua proposta, pois acreditam que são pessoas com esse perfil, que vão auxiliar a organização a solucionar seus gargalos e alavancar seus negócios, tendo como premissa para esse perfil, a motivação, uma vez que ela é essencial para manter colaboradores comprometidos. O autor ainda enfatiza essa ideia, expondo que “o comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo” (GIL, 2011, p. 202).

A soma de todos esses fatores, resultam no que defendem os autores Bianchi et al. (2016), uma vez que entendem que para que os processos de Gestão de Pessoas sejam implementados de maneira efetiva, além dos colaboradores da área, faz-se fundamental a participação das pessoas, dos colaboradores, que são os personagens principais deste movimento, e também dos seus gestores, havendo relação direta de troca de informações e principalmente do exercício de liderança. Nesse sentido, tendo em vista todas as transformações supracitadas, percebe-se que impactaram na relação entre empregador e empregado, passando a se estabelecer relação de confiança entre as partes. Esse conceito de confiança no âmbito organizacional, é tratada por Oliveira e Tamayo (2008, p. 99) da seguinte forma:

Se no âmbito das relações interpessoais e íntimas, a confiança já se construía foco de interesse de estudiosos, no âmbito das organizações, tanto as mudanças sociais e econômicas quanto os avanços tecnológicos, provocaram modificações que

estimularam a ampliação das investigações em torno do tema. Desse modo, conhecer como se estrutura uma relação de confiança no contexto organizacional passou a ser essencial, visto que contratos e controles formais não são suficientes para assegurar a tranquilidade das partes envolvidas em uma relação, principalmente quando se trata do vínculo entre o empregado e sua organização de trabalho.

Os autores também definem o conceito de confiança no empregado, como sendo “o conjunto de cognições interdependentes que integra crenças a respeito de padrões éticos, credibilidade da comunicação, poder econômico da organização e a capacidade desta de reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeira como profissionalmente” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2008, p. 100).

2.4 MAL-ESTAR NO TRABALHO

Assim como existem os fatores e os motivos que geram aspectos positivos e bem-estar no trabalho, os aspectos que provocam mal-estar também se fazem presentes. Tantos fatores psicológicos, quanto físicos, podem provocar e acarretar nesse sentimento negativo. O estresse é um dos fatores que possui maior influência nesse processo, uma vez que a pressão sofrida e constantes cobranças por produtividade, competitividade e metas estão presentes no dia a dia das pessoas. Apesar de antigo, foi somente no começo do século XX que estudos sobre o stress e seus efeitos foram iniciados (LIMONGI-FRANÇA, 2011).

Marras (2011), defende que as exigências cada vez mais frequentes dos colaboradores, por ambientes melhores de trabalho, estão intimamente ligadas ao nível de estresse a que estão expostos diariamente nas suas rotinas. Isso se deve principalmente, pelo significativo aumento de competitividade existente nas organizações, fazendo com que cada vez mais, trabalhem sob pressão, com o objetivo de produzir mais a custos reduzidos. O autor afirma que esse comportamento, refere-se a uma forma de suprir as lacunas formadas pelo estresse do trabalho, buscando minimizar esse impacto, por meio de ações promovidas pela empresa, no fortalecimento das relações de trabalho.

Visentini et al. (2010, p. 7) destacam que “ambientes não saudáveis podem preconizar níveis de stress com efeitos negativos para o trabalhador, assim como na sua satisfação profissional, produtividade e desempenho”. Os autores comentam também, que o estresse está entre os fatores que mais afetam a população no seu ambiente de trabalho atualmente, causando danos graves, que por vezes, acabam refletindo externamente, prejudicando a sua vida pessoal e potencializando o seu sentimento de mal-estar. Bohlander e

Snell (2009, p. 468) definem que “o estresse é qualquer exigência feita a um indivíduo que requeira um comportamento caracterizado por grande esforço, responsabilidade, dedicação.”

O máximo do stress ocorre, na verdade, quando a dificuldade percebida no desafio está aproximadamente no mesmo nível da capacidade que a pessoa sabe que possui para atender ao que é demandado. A razão disso é que à medida que o nível de dificuldade e o nível de capacidade se aproximam mais e mais, o resultado se torna cada vez mais incerto. É essa incerteza em relação a enfrentar o desafio que gera o estress, e não o medo de um resultado negativo” (WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p. 122).

Em muitos casos, o indivíduo que está sendo afetado pelo estresse, não se dá conta da carga emocional que está recebendo, ocasionando em disfunções mentais e posteriormente do organismo como um todo, uma vez que o estresse está diretamente relacionado com questões de ordem psicológica e que, dependendo do estágio, pode acarretar em problemas emocionais, voltados a transtornos mentais e também em manifestações físicas, por meio de doenças e problemas sérios de saúde. Ao ser afetado, o indivíduo torna-se frágil e suscetível a desenvolver uma série de complicações, impactando de forma negativa em todos os ambientes em que está inserido (CARVALHO; SERAFIM, 1995).

Em contrapartida, entende-se que níveis de estresse na medida certa, podem estimular os colaboradores a executarem suas tarefas melhor e com maior qualidade, uma vez que a sua ausência, pode prejudicar o estímulo e o desempenho dentro da organização, o qual tem relação direta com a motivação. “Para maximizar o desempenho, níveis reduzidos de estresse são, na verdade, preferíveis, porque, em intensidade modesta, eles podem estimular os indivíduos a trabalhar com mais afinco e a produzir mais. Uma certa intensidade de estresse pode ser, portanto, benéfica” (VECCHIO, 2016, p. 253). Corroborando com esse pensamento, Limongi-França (2011, p. 170) afirma:

As pressões para novos desempenhos, de um lado, ameaçam a estabilidade e o conhecimento adquirido, e do outro têm sido a grande oportunidade de mudança, como a modernização, a evolução, a evolução quanto à performance, a maturidade crítica, a criação de novos paradigmas, os valores de preservação, a qualidade de compromisso e a autonomia profissional.

Glina (2001, p. 13), também afirma que o estresse “pode ser positivo quando motiva, desafia, dá um senso de propósito”. Carvalho e Serafim (1995, p. 140) colaboram, expondo que “dependendo do seu nível, o estresse é fator positivo, servindo até como impulsionador na vida das pessoas, levando o indivíduo a ser criativo, produtivo, favorecendo seu crescimento”. Percebe-se que ao analisar esse fator, é fundamental identificar os níveis de estresse que cada

pessoa se encontra, uma vez que de acordo com a literatura exposta, apesar de proporcionar uma série de efeitos negativos, deixa claro que certo nível de estresse é necessário e auxilia para um melhor desempenho dos profissionais dentro da organização e em suas demais tarefas.

Essa perspectiva pode ser definida pelo eustresse, que significa o estresse positivo, necessário para que haja a concretização de um objetivo, promovendo satisfação. “O eustresse é o estresse de conseguir superar desafios, como aqueles encontrados nos setores gerenciais, técnico ou de contato com o público; ele é considerado uma força benéfica que ajuda as pessoas a enfrentarem obstáculos” (BOHLANDER; SNELL, 2009, p. 468).

Apesar de alguns autores defenderem que certa dose de estresse traz benefícios para os envolvidos, na maioria dos casos, ele surge de forma incontrolada, tendo como consequências, uma série de fatores, alguns deles apresentados pela forma de dificuldade de retenção dos colaboradores, rotatividade, absenteísmo, entre outros aspectos, assim como é destacado pelos autores Romero, Kops e Silva (2009, p. 107).

É possível afirmar que tanto as pessoas como as organizações necessitam para seu funcionamento de certo grau de estresse. No entanto, se a pressão sobre elas é muito intensa ou o oposto, o resultado é o desempenho insuficiente. O desequilíbrio da saúde profissional traz consequências na produtividade. Os lucros são afetados pelos erros, acidentes, absenteísmo e rotatividade altas, além do mais se gasta no resgate da saúde como auxílio-doença, afastamentos e até perda de colaboradores.

No que tange a retenção das pessoas nas empresas, Vasconcelos et al. (2016, p. 4), afirmam que “os fatores que contribuem para a decisão de permanência na organização têm sido estudados visando alterar as políticas de recursos humanos (RH), permitindo uma ação preventiva e visando minimizar os riscos e custos decorrentes desta perda de capital intelectual.” Evidenciando ainda mais a importância que as políticas de RH possuem nas companhias, tendo em vista que elas auxiliam diretamente no processo de retenção de talentos, além de estimular o desenvolvimento e crescimento dos seus colaboradores. Em complemento, os autores comentam que “torna-se, portanto, imperativo para as organizações identificar e compreender os motivos que desencadeiam a IR entre os seus empregados, de forma a promover ações que possam conter tal movimento” (VASCONCELOS ET. AL. 2016, p. 4). Nessa perspectiva, Ferreira e Siqueira (2005, p. 3), destacam que:

Perder talentos em um ambiente extremamente competitivo pode gerar ansiedade nos gestores de recursos humanos por desconhecimento de atitudes e comportamentos humanos e comprometer os resultados há muito conquistados. Logo, políticas agressivas de manutenção de recursos humanos devem ser aplicadas

hoje por organizações que desejam sobreviver, se manter e crescer em um ambiente sem fronteiras.

Com o passar do tempo, além da preocupação com a retenção dos colaboradores, o interesse das empresas por questões ligadas a rotatividade, tem se intensificado, com o objetivo de entender de forma mais clara a atuação dos indivíduos no ambiente organizacional. Um fator que contribui para esse interesse, são os altos custos dispendidos, quando a organização possui índices de rotatividade, além da preocupação com o suporte e desenvolvimento dos seus colaboradores, visando manter e obter cada vez mais competitividade no mercado em que atua (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005). Agapito, Filho e Siqueira (2015), destacam que a rotatividade de pessoal nas organizações, é equivalente a quantidade de colaboradores que são desligados, por iniciativa própria ou da empresa, em um certo período. Podemos entender também que “a rotatividade de pessoal (ou *turnover*) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho” (CHIAVENATO, 2010, p. 88).

Existe uma série de fatores que interferem e determinam o desejo de deixar o quadro de colaboradores de uma empresa. Segundo Silva et al. (2014, p. 2), esse propósito pode ser fomentado “desde falta de perspectivas profissionais a problemas pessoais. Em relação aos problemas pessoais, algumas empresas preocupam-se mais que outras em oferecer um suporte às necessidades do indivíduo, além das suas obrigações legais.” Em muitos casos, falta visão da empresa com relação a esses aspectos, não disponibilizando a assistência necessária, de que o seu funcionário necessita no momento, acarretando em sentimento de desamparo, além de refletir em diminuição da produtividade, piora do clima organizacional e, por fim, desligamento. Cabe destacar, que as pessoas buscam cada vez mais por empregos que proporcionem valores como esses, para trabalhar e seguir carreira.

Outro fator que tem influência nesse processo, é o absenteísmo. De acordo com Magalhães et al. (2011, p. 2), “a palavra absenteísmo tem sua origem no francês *absentéisme* e significa falta de assiduidade ao trabalho ou a outras obrigações sociais”. Comentam também que “podem ser diversas as causas desencadeantes da abstenção do trabalho: problemas de saúde ou doenças, doenças ou acidentes do trabalho, problemas de saúde em pessoas da família [...]” (MAGALHÃES ET AL., 2011, p. 2). Tratando desse assunto, também considera-se absenteísmo as faltas sem justificativa por parte dos colaboradores, as quais são conhecidas legalmente por faltas injustificadas. O absenteísmo, que geralmente é provocado pelo estresse, assim como as demais consequências, trazem efeitos negativos à

empresa, não somente com relação a sobrecarga de trabalho aos demais colaboradores, mas também em questões relacionadas aos custos indiretos (WAGNER; HOLLENBECK, 2009).

Ferreira et al. (2015 p. 2) comentam que o “índice de absenteísmo refere-se ao controle das ausências nos momentos em que os trabalhadores se encontram em seu tempo programado de jornada de trabalho, ou seja, a soma dos períodos em que os empregados de determinada organização ausentam-se do trabalho”. Os autores também complementam, afirmando que “a observação de fatores como condições de trabalho, natureza da supervisão, estilos de liderança, participação na tomada de decisões e os relacionamentos profissionais podem ajudar a entender o impacto do absenteísmo nas organizações” (FERREIRA ET AL., 2015, p. 2). Ressaltando que a satisfação e o bem-estar no trabalho têm impacto direto nessa questão. Romero, Kops e Silva (2009, p. 46), também afirmam que as principais causas de absenteísmo podem estar relacionadas a diversos aspectos, quais sejam:

Doença comprovada ou não comprovada; razões familiares diversas; atrasos involuntários por motivos de força maior; faltas voluntárias por motivos pessoais ou profissionais, problemas financeiros; problemas de deslocamento e transportes; baixa motivação para trabalhar; problemas com gestores ineficazes; políticas inadequadas de gestão de pessoas e busca de melhores oportunidades.

Face ao pesquisado, entende-se que todos os aspectos negativos, àqueles que causam ameaças ao bem-estar dos colaboradores nas organizações, podem ocasionar uma série de outros fatores que trazem prejuízos não somente à empresa, mas também e, principalmente, às pessoas envolvidas. Além de altos índices de rotatividade, uma das questões que prejudicam e preocupam muito as organizações nos últimos anos, são os índices altos de absenteísmo no trabalho, gerados por doenças físicas ou psicológicas, tendo o colaborador que ficar afastado do trabalho, por tempo indeterminado em alguns casos, ocorrendo prejuízo para ambas as partes. Nesse sentido, para que haja a construção de um ambiente de trabalho ideal, espera-se que todas essas questões expostas sejam trabalhadas, com o objetivo de diminuir as ameaças existentes e a promover o bem-estar dos colaboradores nas organizações, caminhando cada vez mais para cenários focados nas pessoas (LIMONGI-FRANÇA, 2010).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir são demonstrados os procedimentos metodológicos que foram utilizados no presente trabalho, iniciando com o tipo da pesquisa, seguido da unidade de análise, posteriormente a apresentação dos sujeitos da pesquisa e coleta dos dados, e por fim, a análise e interpretação dos dados.

Para Marconi e Lakatos (2010), os procedimentos metodológicos são responsáveis por esclarecer alguns aspectos, como o que, como, quando e onde, dentre outras questões voltadas a forma com que a pesquisa será conduzida para se chegar no objetivo. Em complemento, Mattar (2017, p. 177) afirma que “explicitar a metodologia de pesquisas de campo ou de laboratório é bastante importante, pois, como vimos, isso define de antemão os possíveis resultados do trabalho”.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A abordagem da pesquisa segundo a natureza dos dados foi qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa conforme aborda Gonsalves (2007, p.69) preocupa-se “com a compreensão, com a interpretação do fenômeno, considerando o significado que os outros dão às suas práticas, o que impõe ao pesquisador uma abordagem hermenêutica”.

Já a pesquisa quantitativa de acordo com Appolinário (2011, p. 61) “prevê a mensuração de variáveis predeterminantes, buscando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis. Centraliza sua busca em informações matematizáveis, não se preocupando com exceções, mas com generalizações”. De acordo com Gonsalves (2007) a pesquisa quantitativa utiliza de medidas objetivas, estatísticas e teste de hipóteses. Complementa, afirmando que “nesses termos, transformou-se a vida social em números” (GONSALVES, 2007, p. 69).

A pesquisa segundo os objetivos se caracteriza pelo tipo descritiva e aplicada. Para Martins (2011, p. 36), a pesquisa descritiva “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações em variáveis e fatos”. Já a pesquisa aplicada, segundo Gil (2010, p. 26), “abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem”.

Para levantamento das informações necessárias à elaboração do estudo, segundo as fontes de informação, foi utilizado como procedimento a pesquisa de campo e o estudo de

caso. Marconi (2010, p. 169) define esse tipo de pesquisa, como sendo “aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou ainda de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”. Gonsalves (2007) cita que o estudo de caso se caracteriza por ser um tipo de pesquisa concentrado em um único local, o qual é considerado suficiente para que a avaliação de determinado aspecto seja realizada.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise do presente trabalho, foi a empresa ABC, que está localizada na cidade de Chapecó/SC, Bairro Efapi. Uma empresa familiar, composta inicialmente por quatro sócios, que foi fundada no ano de 1990. Inicialmente, era localizada numa sede alugada, próximo ao endereço atual e a principal atividade era o transporte de materiais, como areia e tijolos, que posteriormente começaram a ser comercializados. Logo no terceiro ano de funcionamento da empresa, verificou-se a necessidade de expandir a variedade de produtos comercializados, visto a crescente demanda. Foi em 1993 também, que a empresa contratou o seu primeiro colaborador, para a função de motorista e iniciou-se o projeto para aquisição da sede própria da loja.

No ano de 1995 a sociedade foi desfeita, sendo que a loja ficou sob responsabilidade dos dois sócios, que eram um casal e os dois caminhões de transporte que a loja possuía, ficaram com os demais sócios. Foi nesse momento que iniciaram as obras para a nova sede da empresa. Em 1996, a empresa mudou-se para a sua sede própria e uma das filhas do casal, começou a trabalhar na loja. Nesse período a empresa não possuía controle das suas mercadorias e demais processos, e os poucos que tinha, eram feitos de forma manual. No ano de 2001 que a filha do casal iniciou a implantação do seu trabalho de conclusão de curso da graduação em Administração Empresarial, efetuando diversas mudanças nos processos da empresa. Foi adquirido um terreno nos fundos do prédio atual, utilizado para depósito de materiais, um aplicativo para emissão de cupons fiscais e um sistema tintométrico, para pigmentação de cores de tintas, o qual foi novidade no mercado de materiais de construção na época. Com o início dos financiamentos oferecidos pela Caixa Econômica Federal, a empresa impulsionou suas vendas e efetuou a contratação de mais um colaborador, que exercia a função de vendedor.

A partir desse momento, uma série de mudanças foram ocorrendo na empresa, desde a ampliação da variedade de produtos, compra de mais veículos, até a contratação de novos

colaboradores em razão da grande demanda existente. Foi durante esse período também, que a dona da loja decidiu encerrar suas atividades na empresa. Em 2009 a outra filha do casal, se formou no curso de Farmácia e Análises Clínicas e iniciou na empresa. Nessa mesma época, o dono da empresa decidiu que também precisava encerrar as atividades e deixar a loja, ausentando-se definitivamente em 2011.

Nesse momento, havia a necessidade de maior controle na empresa, iniciando, portanto, um planejamento emergencial, para resolver todos os *gaps* existentes. Ocorreu a redução do estoque, por meio de uma liquidação de grande quantidade de produtos. Iniciou-se a utilização de sistema informatizado para todos os controles e rotinas da loja, abandonando os controles manuais. Os produtos ganharam códigos, etiquetas com os preços e uma nova organização dentro da loja. Foram contratados mais colaboradores, adquiridas novas máquinas e também um caminhão para agilizar as entregas. Foi realizada a migração do sistema que a empresa utilizava e um realizado um inventário, para que o controle de estoque passasse a ser utilizado de forma correta e efetiva. Um dos principais ganhos do novo sistema, foi a ferramenta de controle de histórico dos clientes e o controle de contas a pagar e a receber. Começou-se a utilizar também, a nota fiscal eletrônica, que passou a ser uma obrigação fiscal.

Em 2012 iniciou uma reestruturação da empresa, alterando o seu foco de mercado. Decidiram por encerrar a comercialização de areia, tijolos e britados, para iniciar no ramo de acabamentos e ferragens. Para isso, a loja foi reformada, melhorando o espaço físico, criada uma nova logomarca e alterada a fachada da empresa. Teve a necessidade de desligar alguns colaboradores e também de vender alguns veículos, em razão do novo formato da empresa. Foi no final de 2013 que a loja oficialmente estava de cara nova, iniciando a comercialização dos novos produtos, fazendo uma reinauguração. A nova fase da ABC permaneceu sendo de sucesso, ganhando inclusive reconhecimento em 2015 com um dos prêmios do “Troféu Desbravador”, que destaca as empresas no âmbito econômico, referente ao ano calendário de 2013. Em 2015, em função do aumento do faturamento anual da empresa, houve a necessidade de alterar o regime tributário, passando do simples nacional, para o lucro presumido. Nesse mesmo ano, formalizou-se a sucessão familiar da empresa, havendo a quarta alteração contratual, onde as filhas do casal adquiriram a sociedade em 28 de setembro.

A partir de então, a empresa se desenvolveu significativamente, tornando-se referência no ramo de mercado, no bairro em que está localizada. Atualmente a empresa ainda atua no ramo de materiais de construção, porém seu foco principal é voltado para o mercado de acabamentos. Com tradição no comércio de vendas na localidade, pelo excelente

atendimento aos clientes, a empresa está cada vez mais conquistando espaço e ganhando confiança e fidelidade de quem a conhece.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos pesquisados nesse estudo, foram as duas sócias proprietárias e os nove colaboradores da empresa pesquisada, localizada na cidade de Chapecó/SC. Para as sócias proprietárias foi aplicada entrevista, conforme roteiro exposto no apêndice A do trabalho, que fizeram parte da etapa da análise qualitativa, uma vez que as respostas obtidas foram utilizadas para analisar qualitativamente, comparando e/ou contrapondo a opinião quantitativa dos colaboradores, expressa nos questionários.

E para os colaboradores, foram aplicados questionários, por meio do inventário e das escalas, conforme será visto de maneira detalhada no item 3.4, e que serão também apresentados nos apêndices C, D, E e F do trabalho. Estes, fizeram parte da análise quantitativa da pesquisa, tendo em vista que os dados obtidos nas respostas foram utilizados para quantificar os resultados, apresentados nos gráficos. A pesquisa foi realizada com todos da empresa, com o objetivo de obter dados mais precisos e com a representatividade da opinião da totalidade.

3.4 COLETA DE DADOS

Na etapa qualitativa a coleta de dados se deu pela aplicação de entrevista semiestruturada, contendo seis perguntas. A entrevista foi realizada no dia 05/10/2018, com a presença das duas sócias proprietárias e da pesquisadora, havendo diálogo aberto e espontâneo de ambas as partes. Ela foi realizada, na sala das sócias, nas dependências da empresa.

A entrevista faz com que haja interação entre o entrevistado e o pesquisador, com o objetivo de que uma das partes tenha acesso a informações sobre aquilo que está sendo pesquisado (MARCONI; LAKATOS, 2017). “Trata-se de um diálogo orientado, que busca, através do interrogatório, informações e dados para a pesquisa” (MARTINS, 2011, p. 52). Vergara (2009, p. 3) complementa, afirmando que elas “podem ser realizadas pessoalmente, o que é o ideal, porque permite ao entrevistador obter informações não verbais, ou seja, aquelas expressas pela postura corporal, tom e ritmo de voz, gestos e olhares do entrevistado, sinais faciais, como a palidez, o rubor, a transpiração”.

Já na etapa quantitativa, o método utilizado para coletar os dados foi pela utilização de questionário, por meio da aplicação do inventário de bem-estar no trabalho (IBET-13), e da aplicação das escalas de satisfação no trabalho (EST), comprometimento organizacional afetivo (ECOAF) e envolvimento com o trabalho (EET), que referem-se ao modelo teórico construtivo, que trata do bem-estar no trabalho (BET), propostas pelos autores Siqueira e Padovam (2008,2014), disponíveis nos livros “Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão” e “Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão”.

O questionário foi aplicado de 09/10/2018 à 13/10/2018, para os nove colaboradores da empresa. Os questionários foram disponibilizados na empresa para que os todos fossem respondendo conforme disponibilidade de cada um, para que se sentissem confortáveis em relação ao mesmo. Foi mantido o sigilo das informações individuais, tendo em vista que as proprietárias não tiveram acesso as respostas individuais dos colaboradores, para tanto, a pesquisadora foi até a empresa e realizou um momento com os colaboradores, sem a presença das proprietárias para explicar a pesquisa e também o questionário que estava sendo entregue. Posteriormente uma colaboradora ficou responsável em recolher os questionários, deixando-os em um envelope fechado até a entrega à pesquisadora.

O questionário de acordo com as autoras Marconi e Lakatos (2011, p. 86) “é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Entende-se como vantagem desse método de coleta de dados, a economia de tempo, amplitude da quantidade de respostas simultâneas, precisão nas respostas e a inexistente influência do pesquisador nas respostas. Como desvantagens, aplica-se a baixa participação das pessoas em responder o instrumento, questionários incompletos e que o mesmo não pode ser abrangido à todas as pessoas (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Conforme mencionado acima, as escalas utilizadas referem-se ao modelo teórico construtivo, que trata do bem estar no trabalho (BET), nesse sentido, destaca-se cada uma delas, conforme segue: o inventário de bem-estar no trabalho, é composto por treze afirmações, que foram atribuídas as respostas dos colaboradores, indicando o quanto cada um concorda ou discorda de cada uma delas, de acordo com as seguintes opções de escolha : 1 discordo totalmente, 2 discordo, 3 nem concordo nem discordo, 4 concordo e 5 concordo totalmente.

A escala de satisfação no trabalho, possui vinte e cinco proposições, sendo necessário que os sujeitos da pesquisa indiquem, o quanto eles estão satisfeitos ou

insatisfeitos com cada um dos itens apresentados. Para isso, utilizaram as seguintes respostas: 1 totalmente insatisfeito, 2 muito insatisfeito, 3 insatisfeito, 4 indiferente, 5 satisfeito, 6 muito satisfeito e 7 totalmente satisfeito.

Na escala de envolvimento com o trabalho, foram respondidas cinco afirmativas, utilizando das opções: 1 discordo totalmente, 2 discordo moderadamente, 3 discordo levemente, 4 nem concordo nem discordo, 5 concordo levemente, 6 concordo moderadamente e 7 concordo totalmente.

Por fim, foi respondida a escala de comprometimento organizacional afetivo, que é composta por dezoito frases. Os respondentes contaram com cinco possibilidades de resposta, quais sejam: 1 nada, 2 pouco, 3 mais ou menos, 4 muito e 5 extremamente.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e interpretação dos dados, no que tange a pesquisa qualitativa foi realizada por meio de uma comparação entre as respostas obtidas na entrevista realizada com as sócias proprietárias da empresa e os questionários aplicados aos colaboradores, tendo em vista que os pontos pesquisados de ambas se relacionam e buscam identificar a visão de cada um em determinados aspectos. A entrevista foi gravada e transcrita, com o objetivo de melhor analisar os dados coletados, tendo em vista a proporção tomada pelas repostas do instrumento.

Quanto a análise e interpretação dos dados da pesquisa quantitativa foi realizada por meio de análise estatística. A forma de cálculo que foi utilizada, é advinda também das escalas que compõem o modelo teórico construtivo de BET, proposta por Siqueira e Padovan (2008,2014), sendo que cada alternativa de resposta possui uma pontuação específica.

Para obter os resultados da coleta realizada, cada escala foi avaliada de forma separada, tendo em vista que a apuração dos resultados, acontece de maneira específica para cada uma.

Inventário de bem-estar no trabalho: Nesse sentido, na escala de bem-estar no trabalho, foram somados os valores das respostas escolhidas pelos respondentes em cada uma das afirmativas e dividido o valor total pelo número de itens do fator (fator 1= compromisso e satisfação e fator 2= envolvimento com o trabalho). Portanto, para o fator 1, os nove itens do fator foram somados e divididos por 9. E para o fator 2, a soma dos 4 itens foram divididos por 4. Havendo assim, duas pontuações médias, sendo uma para cada fator. Para análise dos dados obtidos, considerou-se a seguinte pontuação: valores entre 4 e 5 indicam alto escore,

entre 3 e 3,9, escore médio, e valores entre 1 e 2,9, escore baixo (SIQUEIRA; ORENGO; PEIRÓ, 2014).

Escala de satisfação no trabalho: Para a escala de satisfação no trabalho, foram somados os valores assinalados pelos respondentes, para cada item da dimensão e posteriormente, dividido esse resultado, por 5, uma vez que foi utilizada a escala na versão completa, que é composta por 25 afirmativas. As dimensões da EST são: satisfação com os colegas, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com promoções. A interpretação se deu conforme a seguinte divisão: valores entre 5 e 7, indicam satisfação. Valores entre 1 e 3,9 apontam insatisfação. E valores entre 4 e 4,9, representam indiferença, estado em que o colaborador não está nem satisfeito e nem insatisfeito (SIQUEIRA, 2008).

Escala de envolvimento com o trabalho: No que tange a escala de envolvimento com o trabalho, foi realizada a soma das respostas e dividido por 5, obtendo assim o escore médio, uma vez que a escala é composta por 5 questões. Para análise da EET, considerou-se que quanto maior é o valor obtido, maior é o envolvimento da equipe com o trabalho. Dessa forma, considerou-se a seguinte pontuação para análise: valores entre 5 e 7, apontam envolvimento do colaborador com a organização, sendo que quanto mais próximo de 7, maior o envolvimento. Valores entre 1 e 3,9 indicam baixo envolvimento, tornando-se cada vez mais frágil, ao aproximar-se de 1. E valores entre 4 e 4,9, representam desconfiança ou indiferença do colaborador, quanto ao seu envolvimento com o trabalho (SIQUEIRA, 2008).

Escala de comprometimento organizacional afetivo: Na escala de comprometimento organizacional afetivo, a soma de todas as respostas, foi dividida por 18, número de afirmativas da escala, tendo em vista que foi utilizada na sua forma completa, sendo que para esse caso, os 3 valores negativos foram invertidos, antes de obter o escore médio de cada respondente. Dessa forma, tem-se a seguinte indicação para esses itens: 1 invertido para 5, 2 invertido para 4, 3 mantém o mesmo valor, 4 invertido para 2 e 5 invertido para 1. As afirmativas negativas, estão destacadas com o sinal (**), no questionário da ECOA, conforme pode ser visualizado nos anexos desse trabalho. Para interpretação dos dados, analisou-se da seguinte forma: valores entre 4 e 5 sugerem forte compromisso afetivo, entre 3 e 3,9, apontam indecisão do colaborador com relação ao seu vínculo afetivo e valores entre 1 e 2,9, sinalizam frágil compromisso afetivo (BASTOS ET. AL., 2008).

Portanto, para análise das médias alcançadas, tendo em vista as respostas dos colaboradores da empresa, foram utilizadas as proposições criadas pelos autores do estudo, sendo que cada uma das alternativas das escalas, possui um valor atribuído, dessa forma o

valor final de cada média, indicou o resultado quantitativo da opinião dos respondentes, frente as escalas aplicadas na coleta de dados.

Para análise e interpretação dos dados, foi utilizada uma medida de posição, por meio da média. A média é o cálculo estatístico mais comum e utilizado no universo das medidas de posição. No caso do presente trabalho, para todos os cálculos realizados, foi utilizada média aritmética, a qual é caracterizada pela soma de todos os valores, e dividido pelo número total de itens (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Também foi utilizada para análise, uma ferramenta de estratégia e de gestão, afim de atingir o último objetivo específico, que será a ferramenta 5W2H. Nakagawa (2014) menciona que essa ferramenta serve para direcionar a tomada de decisão, para caminhos assertivos, uma vez que com ela, tem-se um planejamento das ações que precisam ser realizadas e da maneira que serão feitas para obter êxito.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

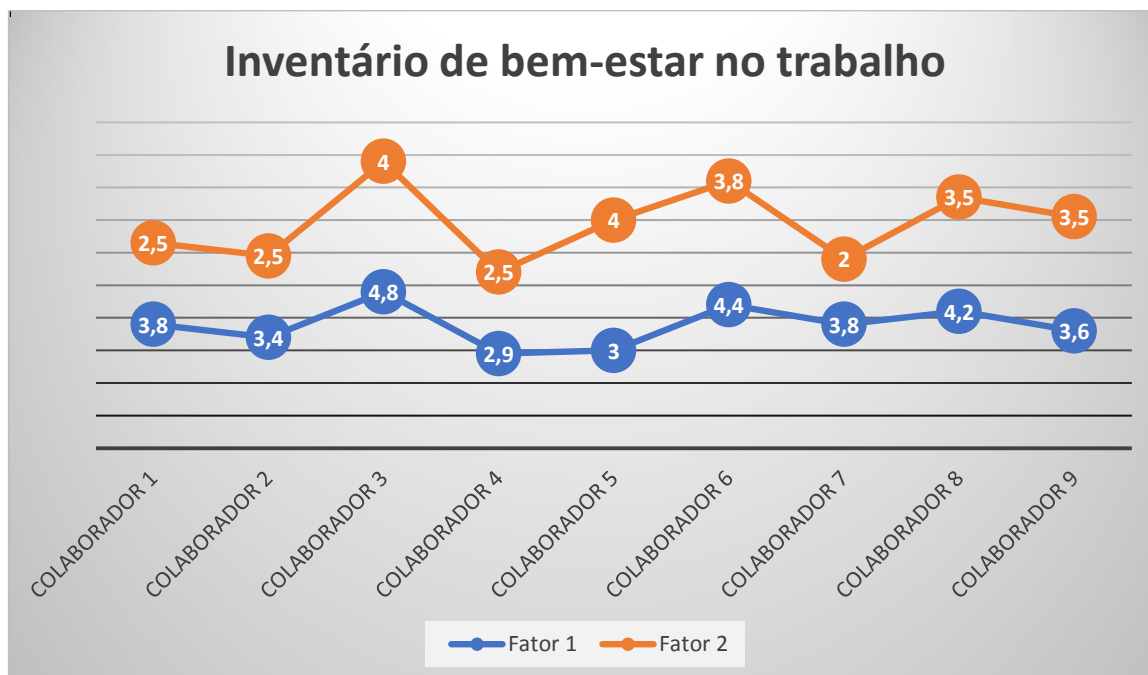
Nesta seção são apresentados os resultados obtidos com a pesquisa após a aplicação dos instrumentos de coleta de dados, que se deram por meio de entrevista e de questionários. A entrevista foi aplicada às sócias proprietárias e os questionários a todos os colaboradores da empresa, com o objetivo de obter análise concisa e que representasse a opinião de todos.

Marconi e Lakatos (2011, p. 20), comentam que “uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação destes, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa”. Martins (2011, p. 55) complementa, afirmando que “uma vez depurados, os dados e as informações deverão ser analisados visando à solução do problema de pesquisa proposto, o alcance dos objetivos colimados, bem como utilizados para se testar as hipóteses enunciadas”.

4.1 BEM-ESTAR NO TRABALHO

No que tange ao bem-estar no trabalho, a pesquisa buscou identificar de que forma a empresa atua e desenvolve ações para que os colaboradores tenham bem-estar no ambiente de trabalho. Para análise desse item, foram utilizados aspectos relacionados a estar motivado com a empresa onde trabalha, ao salário comparado ao seu desempenho, a satisfação entre o entendimento com o chefe, ao sentimento de orgulho da empresa, da satisfação com as oportunidades de promoção e com os aspectos relacionados aos momentos agradáveis que o trabalho proporciona, conforme prevê a escala proposta pelos autores Siqueira, Orengo e Peiró (2014). No gráfico 1, veremos os resultados das médias de acordo com os valores respondidos pelos colaboradores da empresa, no que se refere aos dois fatores do inventário de bem-estar no trabalho:

Gráfico 1 – Inventário de bem-estar no trabalho – IBET-13.



Elaborado pela autora, 2018.

Com relação ao inventário de bem-estar no trabalho – IBET-13, quando realizado o cálculo da média geral do fator de bem-estar no trabalho dos colaboradores da empresa, conforme prevê o inventário respondido por eles, tem-se o valor de 3,6, que corresponde a um escore médio. Percebe-se que os valores oscilam, conforme visualizado no gráfico podendo ser considerado, em grau significativo. No IBET-13, as afirmativas são divididas em dois fatores, um relacionado ao compromisso e a satisfação de alguns aspectos e outro direcionado ao envolvimento com o trabalho.

No que tange ao fator um, o qual é composto por nove itens, voltados a dimensão de compromisso e satisfação, e envolve aspectos voltados a motivação dos colaboradores com a organização onde trabalham, sentimentos de entusiasmo e interesse, além de satisfação com promoções e salário recebidos. Neste quesito, a média geral foi de 3,8, indicando escore médio. Isso significa que os colaboradores estão em partes satisfeitos, porém insatisfeitos com outros pontos. Nesse sentido, salienta-se que aspectos como esses que foram pesquisados, uma vez indicados pelos instrumentos, que os colaboradores não estão completamente satisfeitos, a chance de haver expectativa por parte deles, de melhora ou pelo menos de um movimento de mudança, é grande.

Na entrevista, as sócias proprietárias relataram que no caso das promoções, por exemplo, a empresa valoriza sempre por ascender quem já está na empresa caso surja alguma

vaga de substituição de colaborador, porém isso não acontece com frequência, em razão principalmente da baixa rotatividade que há atualmente na empresa. Outras possibilidades de promoção também são restritas, em razão da empresa possuir cargos enxutos. No que se refere ao salário, relataram acreditar recompensar de forma justa, considerando as tarefas desempenhadas pelos colaboradores na empresa, e que o mesmo, de acordo com a opinião delas, encontra-se dentro da faixa salarial paga pelo mercado.

É importante comentar que tanto o item relacionado a promoções, quando salário será tratado de forma breve nesta seção, tendo em vista, que será abordado de maneira mais específica e detalhada na próxima, quando abordada a escala de satisfação. Salienta-se ainda, que no momento a empresa preza por oferecer aos colaboradores outros benefícios, como forma de suprir essas lacunas deixadas pela ausência de promoções e aumentos salariais com maior periodicidade.

O fator dois é composto por quatro itens, pautado na dimensão de envolvimento com o trabalho, abrangendo os aspectos positivos que o trabalho nos proporciona e o quão importante ele é para nossa vida. Ao calcular a média deste, encontra-se o valor de 3,1, sinalizando que para este fator, também há escore médio, significando também satisfação em alguns aspectos e insatisfação em outros. Da mesma forma que no fator um, neste também será analisado de forma mais concisa, tendo em vista que no item 4.3, será discutido de forma detalhada as questões que envolvem esta escala.

Os pontos que foram analisados nessa escala, envolvem a qualidade de vida no trabalho, considerando àquilo que diz respeito aos aspectos relacionados ao ambiente (físico e organizacional) de trabalho, por meio da existência de higiene e segurança nos processos trabalho, ergonomia, bem como bom clima e relacionamento organizacional. Outra questão levada em consideração, são os índices de retenção dos colaboradores, uma vez que a empresa geralmente mantém longos contratos de trabalho ativos, além de possuírem bom programa motivacional.

Em linhas gerais, cabe ainda destacar alguns pontos que foram comentados nas entrevistas e que são evidenciados nos questionários de IBET-13, os quais se encaixam de maneira comum a ambas as partes do inventário. O primeiro ponto que pode ser citado tem relação com qualidade de vida no trabalho, e faz um paralelo com o bem-estar no trabalho, uma vez que um tem relação direta com o outro. Na entrevista, quando questionadas sobre QVT, as sócias proprietárias, comentaram que a empresa possui um ambiente de trabalho tranquilo e aberto, então os colaboradores possuem liberdade para buscá-las a qualquer momento que precisarem de ajuda ou assistência em alguma demanda. As sócias relataram

sempre autorizar um colaborador para se ausentar da empresa em horário de trabalho para resolver problemas particulares, que não podem ser solucionados em outro momento.

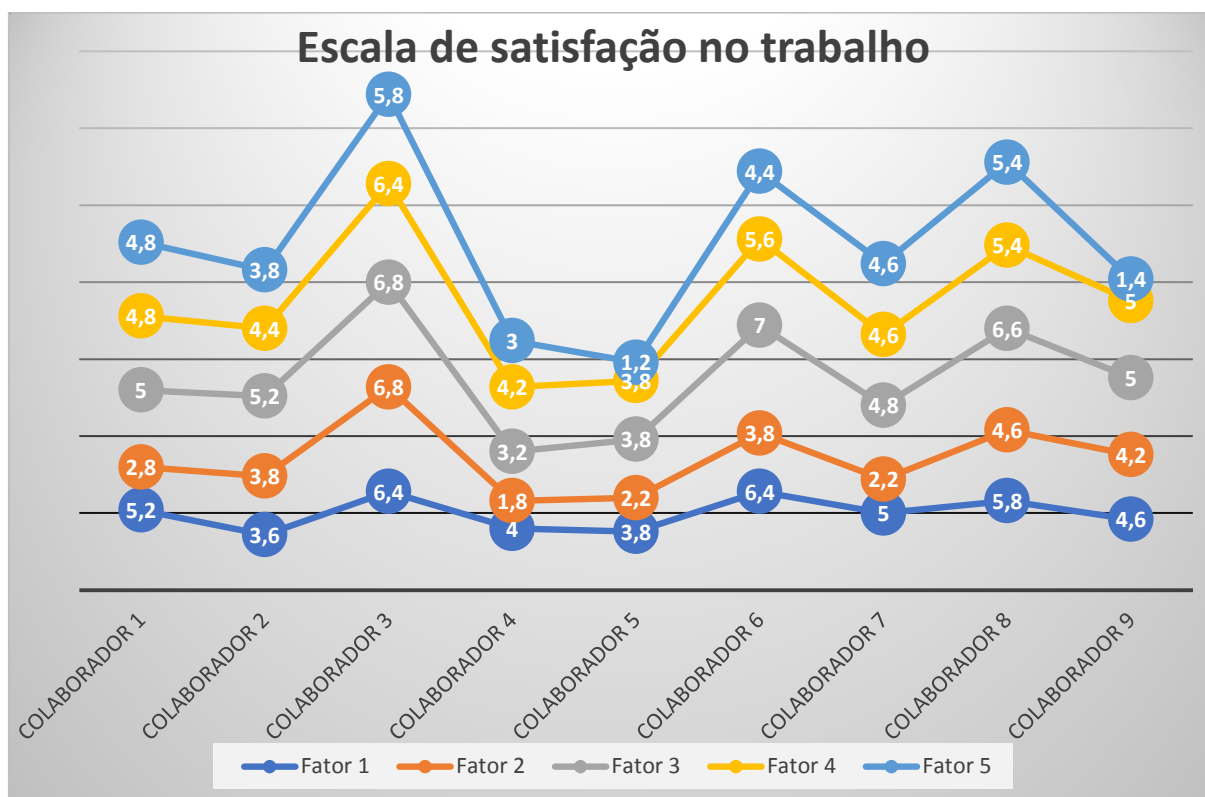
A empresa também atua fortemente com foco nas pessoas que fazem parte da organização, deixando claro no momento da entrevista a sua preocupação com os seus colaboradores, como menciona uma das sócias: “a gente quer que o funcionário se sinta bem aqui dentro, mas também quer que o funcionário lá dentro da casa dele né, esteja bem” (ENTREVISTADA A, 2018). Com essa fala, percebe-se que elas buscam o bem-estar dos colaboradores não somente enquanto estão em horário de trabalho, mas sim, que os sentimentos positivos se expandam externamente, principalmente para as suas casas, levando bem-estar para as suas famílias também. Nesse sentido, buscando esse engajamento, a empresa promove uma série de ações comemorativas para os colaboradores e também para as famílias, como por exemplo: festa do dia do trabalhador, festa de final de ano, no dia do aniversário, cada aniversariante ganha um bolo e um presente personalizado da empresa, a empresa presenteia seus colaboradores no dia dos pais, dia das mães, no dia da mulher presenteia as colaboradoras e também as esposas dos seus colaboradores com rosas, e também possuem inclusive, um grupo na rede social *WhatsApp* com elas, mantendo excelente relacionamento, entre outras ações.

4.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Na satisfação no trabalho, os pontos avaliados foram relacionados a satisfação com o espírito de colaboração, com a confiança, com o relacionamento e a amizade com os colegas de trabalho, com a satisfação com a forma com o chefe organiza as tarefas do setor, com o interesse que o chefe tem pelo trabalho desempenhado pelo colaborador, com o entendimento que há entre as partes e com a capacidade profissional do chefe. São também analisadas o grau de interesse que as atividades provocam e absorvem o colaborador, o quanto de preocupação lhe causam e quão variadas são as atividades que realiza.

Ainda nesse item são analisadas questões voltadas a satisfação com o salário, afim de identificar se há satisfação com a quantia recebida, em comparação com o que é desempenhado e dessa quantia comparada com o custo de vida. Outro quesito, é relacionado à satisfação com promoções, no que se refere a quantidade de vezes que já foi promovido, a política de promoção que a empresa utiliza, ao tempo de espera por uma promoção, além das oportunidades de promoção na empresa. É importante destacar, que os pontos analisados neste item são propostos por Siqueira (2008).

Gráfico 2 – Escala de satisfação no trabalho – EST.



Elaborado pela autora, 2018.

Partindo para a análise da escala de satisfação no trabalho, inicia-se com a avaliação da média geral do item, a qual totalizou o valor de 4,5, indicando indiferença, ou seja, significa que no geral, os colaboradores não estão nem satisfeitos e nem insatisfeitos com os itens abordados na escala de EST, no decorrer da análise será percebido que essa média, é em decorrência de em alguns aspectos haver satisfação dos colaboradores, e em outros não haver, e em alguns fatores, ficar evidenciada indiferença. Outra questão que influenciou para esse resultado, foi que os valores atribuídos, em geral, foram semelhantes. Nesta escala, os fatores são divididos em cinco dimensões, quais sejam, satisfação com os colegas, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções.

Na análise do fator um, que é referente a satisfação com os colegas a média encontrada somou o valor 5, indicando que no geral existe satisfação dos colaboradores nos quesitos que envolvem colaboração, confiança, bom relacionamento e amizade entre os colegas de trabalho. Esta satisfação também pôde ser visualizada na entrevista realizada com as sócias proprietárias, as quais relataram que os colaboradores são colaborativos uns com os

outros, trabalham em equipe, unidos, tendo uma das sócias utilizado inclusive a expressão “a nossa empresa ela trabalha com sentido de família” (ENTREVISTADA A, 2018). Salientando que de fato existe bom relacionamento e convívio no ambiente de trabalho e entre as pessoas na organização. Outro ponto ressaltado na entrevista, foi no sentido das contratações, a empresa não possui esse processo terceirizado, é feito internamente, portanto elas prezam muito por manter um mesmo perfil de pessoal, buscando preservar esses pontos positivos que existem na equipe, relatando também, que se a pessoa admitida não possuir características semelhantes, não se adaptará e não permanecerá na empresa por muito tempo.

Em contrapartida o fator que obteve menor valor atribuído, foi o fator dois, que é referente a satisfação com o salário. Neste, foram avaliadas questões ligadas ao contentamento dos colaboradores com a quantia que recebem comparado com o seu desempenho e com a sua capacidade profissional, bem como com essa quantia em comparação com o custo de vida. Com o cálculo da média, o valor obtido foi de 3,7, sinalizando grau de insatisfação dos colaboradores para este item. É importante destacar que no momento, a empresa não possui uma política salarial estruturada, como um Plano de Cargos e Salários, por exemplo. Na entrevista, as sócias proprietárias relataram que sempre remuneraram bem os seus colaboradores, e que neste momento gostariam de poder remunerá-los ainda melhor, porém no atual momento econômico que nos encontramos, não está sendo possível, dessa forma, pagam o melhor salário que podem para este ápice, buscando recompensar de maneira justa, pelos esforços dispendidos.

Vale evidenciar que esse relato vem de encontro com a opção de resposta da maioria dos colaboradores para o item da escala, relacionado a satisfação do salário comparado ao custo de vida, o qual para a maioria, ficou entre as opções 1 (totalmente insatisfeito), 2 (muito insatisfeito) e 3 (insatisfeito), ficando claro que para ambas as partes o momento econômico não está sendo favorável, sendo que para a empresa isso se torna uma barreira que impede a possibilidade de aumento salarial, e para os colaboradores, gera desconforto, insatisfação, por não entenderem a quantia recebida justa em relação ao custo de vida. Elas também relataram que os índices de rotatividade da empresa são baixos e que acreditam que a remuneração seja um dos fatores que contribuem para isso, sendo que, portanto, na opinião delas, eles estejam satisfeitos, se levado em conta esse aspecto.

Na análise do fator três, evidenciou-se que foi o fator que obteve maior pontuação, que é referente a satisfação com a chefia. Neste, foram analisados o contentamento da equipe com questões relacionadas a organização e capacidade profissional dos chefes, da maneira que eles conduzem as tarefas e as equipes e o interesse deles pelo trabalho dos colaboradores,

além do relacionamento entre as partes. Este fator, obteve a média de 5,3, demonstrando satisfação dos colaboradores neste ponto avaliado. Neste fator as opiniões das partes são bem convergentes. As sócias relatam na entrevista que possuem relacionamento e diálogo totalmente abertos com os colaboradores, em todas as questões e problemas que envolvem o trabalho, havendo bom entendimento com todos os colaboradores. Um ponto comentado por elas, que chamou a atenção no momento da transcrição da entrevista, foi que uma delas, proferiu o seguinte relato:

“Eu não sei assim se isso é bem uma falha nossa, da gente se igualar a todos, porque as vezes essa igualdade impede de você estar as vezes cobrando um pouco mais, de impor um pouco mais. Eu não sei se é uma coisa assim da pessoa, de cada uma de nós se igualar e eu acho que isso ajuda sim, a dar liberdade para eles também, porque assim, eu não me importo de pegar uma vassoura e varrer a loja, então assim, se eles ver que a chefe faz isso digamos, eles vão querer fazer também. É complicado até falar, porque a nossa relação, é super boa, nossa, a gente não tem assim uma vírgula que diga assim né, que tenha uma virgulazinha que está atrapalhando a nossa relação, aqui não tem, não tem isso, é tudo aberto, a gente sempre se dispõe, sempre pede para que eles tenham uma relação aberta, que se tem algum problema que venham falar. Só que que nem eu falei, as vezes é isso que atrapalha um pouquinho cobrar um pouco mais”. (ENTREVISTADA A, 2018).

Nesse sentido, evidencia-se que esse ponto precisa ser desenvolvido, por parte das sócias proprietárias, ficando visível pelo relato delas na entrevista, que por elas terem dificuldade de se posicionarem na condição de chefes, em algumas condições, devido a esse bom relacionamento com os colaboradores, não realizam cobranças da maneira que deveriam, e com muita frequência, se colocam na mesma condição dos demais colaboradores, assumindo tarefas operacionais, que deveriam ser delegadas a eles, gastando tempo desnecessário com tarefas que poderiam ser executadas por outras pessoas e utilizando estes momentos, para desenvolver atividades relacionadas ao cargo.

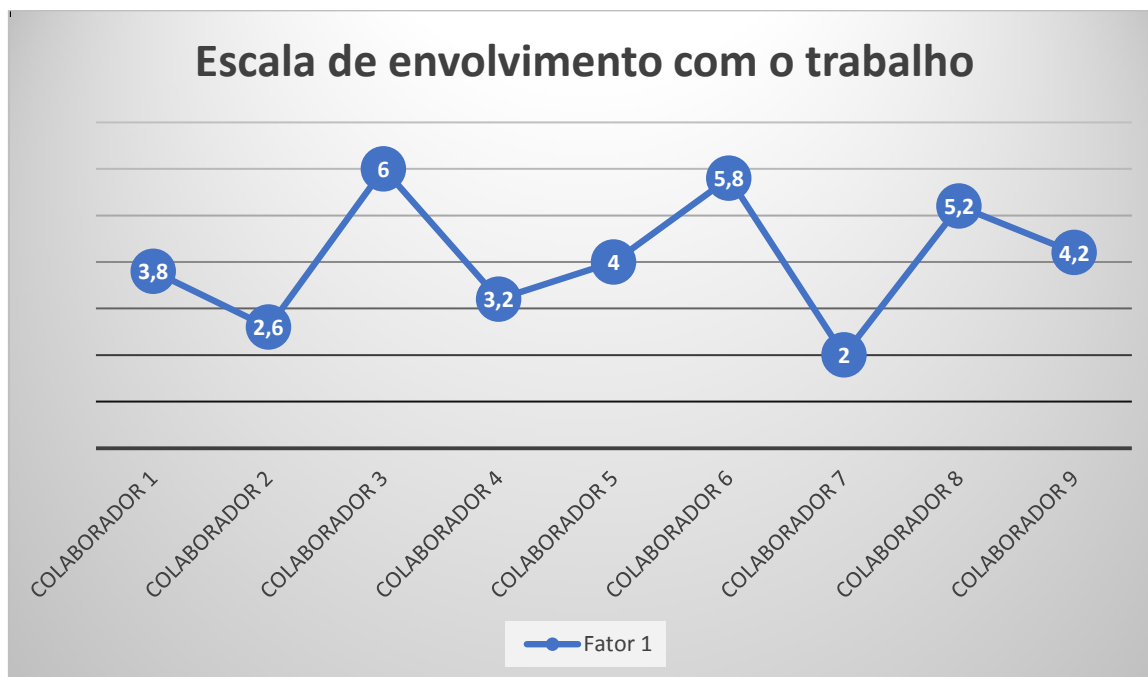
O fator quatro obteve a média 4,9, indicando estado de indiferença, sendo que os colaboradores não estão nem satisfeitos e nem insatisfeitos com as questões que envolvem esse fator. Ele é referente a satisfação com a natureza do trabalho, que tem por objetivo avaliar o quanto as atividades despertam o interesse dos colaboradores, o quão variadas elas são e o quanto de preocupação elas lhes causam. Um fator que pode contribuir com isso, é fato da insatisfação com as promoções, sendo que dessa forma, alguns colaboradores passam por um longo período, ou a maioria do período da sua jornada de trabalho realizando tarefas semelhantes e que não exijam um grau de responsabilidade ou preocupação significativos. Outrossim, essa questão foi comentada na entrevista pelas sócias, que a empresa possui cargos enxutos, não havendo muitas possibilidades de crescimento profissional neste momento.

Por fim, no cálculo da média do fator cinco, chegou-se ao valor 3,8, sinalizando grau de insatisfação dos colaboradores. Neste fator é analisada a satisfação com promoções, no que tange ao número de vezes que já foi promovido, com as oportunidades de ser promovido na empresa, com o tempo de espera por uma promoção, com a forma de a empresa realizar promoções, dentre outras. Como já visto de forma sucinta na análise do bem-estar no trabalho, a empresa não possui uma política específica e estruturada de promoções atualmente. Seu número de cargos é pequeno, não havendo muitas possibilidades de crescimento de um cargo para outro, levando também em consideração que os índices de rotatividade da empresa são baixos. Porém, conforme relatado pelas sócias proprietárias na entrevista, quando ocorre algum desligamento e surge uma vaga de substituição ou então caso aconteça de aumentar o quadro de vagas, a oportunidade é dada inicialmente, para quem já está na empresa, abrindo a vaga externamente, somente se ninguém que já é colaborador tiver interesse. Outras promoções, relacionadas apenas a aumentos salariais, foram relatadas pelas sócias que não são praticadas com frequência atualmente, elas entendem que no momento, a empresa não tem condições de atender essa demanda e que, portanto, a empresa está buscando oferecer outros incentivos em detrimento daquilo que no momento não consegue atender.

4.3 ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO

No que se refere ao envolvimento com o trabalho, o objetivo foi verificar como os colaboradores percebem a empresa no sentido daquilo que ela proporciona, enquanto horas agradáveis de trabalho, enquanto local favorável para se trabalhar e enquanto perspectivas positivas e relevantes para a sua vida, no sentido de aspectos que o trabalho contribui para que esses objetivos se concretizem ou se desenvolvam, de acordo com o que prevê a escala proposta por Siquera (2008). Na sequência, tem-se o gráfico demonstrando o resultado das respostas dos colaboradores para este ponto avaliado.

Gráfico 3 – Escala de Envolvimento com o trabalho – EET.



Elaborado pela autora, 2018.

Na análise da média geral da escala de EET, o valor encontrado é 4. Este valor pode indicar que neste momento, tendo em vista que a análise desta escala não é uma característica estável, pode haver certa indiferença ou desconfiança dos colaboradores, sobre a capacidade do trabalho que estão desempenhando no momento de absorvê-los. Nota-se pela análise do gráfico, que para essa escala obteve-se uma disparidade de respostas significativas, sendo que o menor índice foi respondido pelo colaborador 7, atribuindo valor 2 (discordo moderadamente), e o maior índice foi respondido pelo colaborador 3, atribuindo valor 6 (concordo moderadamente).

Contrapondo os questionários com a entrevista, nos quesitos relacionados ao ambiente de trabalho, ao local físico favorável para se trabalhar, às horas agradáveis que os colaboradores passam na empresa, podemos relacionar com a qualidade de vida no trabalho, que de acordo com a teoria citada na seção de referencial teórico, busca aprimorar as condições de trabalho, por meio de ações de melhoria contínua dos processos que envolvem as pessoas na organização, principalmente naquilo que está diretamente relacionado ao bem-estar. Conforme citado pelas sócias proprietárias, a empresa possui preocupação com questões relacionadas à QVT, de modo que de acordo com a opinião delas, a empresa proporciona QVT aos seus colaboradores.

Essa afirmativa pode ser evidenciada por diversos fatores, um deles é pelo bom relacionamento existente entre todos na empresa, o bom clima organizacional contribui de forma significativa para que haja qualidade de vida no trabalho, bem como para que todos se sintam mais motivados a se envolverem com a organização. Outro aspecto que foi relatado, é relacionado ao ambiente físico, comentaram valorizar muito pela limpeza e pela organização do local de trabalho, visando o conforto da loja para os colaboradores. Citaram também, que prezam pela segurança dos seus colaboradores, seguindo instruções ergonômicas, então atualmente na empresa, há divisão de tarefas, sendo que cada colaborador realiza as atividades que são pertinentes e relacionadas ao seu cargo.

Outro ponto evidenciado na entrevista é o tempo de empresa que alguns colaboradores possuem, que no caso a maioria deles, já estão na organização há alguns anos. Inclusive citaram que o vendedor mais antigo, está há 17 anos na empresa, que tem outro vendedor, que está há 10 anos e que na maioria dos casos, o contrato de trabalho permanece ativo por um período duradouro, sendo que o desligamento geralmente acontece por algum motivo específico e parte do colaborador. Levando-se em consideração esse fator de longos vínculos empregatícios, acredita-se também que no decorrer de todos esses anos, esses colaboradores obtiveram a conquista de muitos objetivos, que mesmo de forma indireta, ocorreu a contribuição da organização, seja por meio da remuneração ou dos benefícios recebidos, dentre outras situações que podem ser abrangidas. Essas evidências de retenção dos colaboradores, podemos relacionar com o item da escala, que se refere às expectativas positivas do trabalho para à nossa vida.

Ainda no que tange a retenção dos colaboradores e também envolvendo a questão de motivação, quando questionadas sobre o que motiva os colaboradores a trabalharem na empresa, as sócias responderam que esse é um questionamento que elas mesmas sempre trazem em discussão, principalmente pelo fato de que a maioria dos colaboradores, exercem o mesmo cargo, desde quando foram admitidos, e o que mais impressiona elas é a dedicação com que alguns deles desempenham a sua função, de tal maneira que gostam tanto do que fazem, que o desgaste e o desânimo dos anos, são substituídos pelo gosto em trabalhar e desempenhar suas funções na empresa.

Na opinião delas, o principal fator que motiva os colaboradores a trabalhar na empresa é o fato de elas estarem sempre em processo de mudança. Seja uma campanha, um treinamento, uma ideia diferente de negócio, uma mudança na loja, ou qualquer outro movimento que realizem, mas é importante deixar claro que a empresa nunca está na mesmice. E elas sempre compartilham com os colaboradores quando pensam em algo novo,

pedem opinião, ideias, ajudam, nesse sentido, o relacionamento também é aberto, não há imposição. Citaram também, que como elas sempre estão nesse processo de evolução, de mudança, acabam se tornando um exemplo para eles, sendo também, uma forma de motivação.

4.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO

No item de comprometimento organizacional afetivo, buscou-se avaliar basicamente a intensidade com que os colaboradores possuem de determinados sentimentos, sejam eles positivos ou negativos, em variadas situações, referente a organização, conforme os itens descritos na escala proposta pelos autores Bastos et. al. (2008). Abaixo, podemos visualizar o gráfico, contendo as respostas de cada um:

Gráfico 4 – Escala de comprometimento organizacional afetivo – ECOA.



Elaborado pela autora, 2018.

Como podemos perceber no gráfico, os valores dos respondentes ficaram entre 3 e 4,8, portanto a média geral para este item, após realizar o cálculo, foi de 3,9. Para este fator, os valores devem ficar entre 1 e 5, sendo que o quanto mais perto de 5, maior compromisso afetivo com a organização os colaboradores possuem. Nesse caso, o valor de 3,9, indica indecisão dos colaboradores quanto a sua relação afetiva com a empresa, no momento em que

a pesquisa foi aplicada. Uma avaliação que pode ser feita é que a média geral ficou próxima do valor 4, o qual já caracteriza que o colaborador sente-se afetivamente comprometido com a organização.

Retomando um pouco sobre o que o foi tratado no referencial teórico de mal-estar no trabalho, o qual traz aspectos e exemplos de ambientes com estresse, rotatividade e absenteísmo no trabalho, podemos perceber, após verificar os dados analisados acima, que não é a realidade encontrada na organização pesquisada. Nesse sentido, podemos fazer um paralelo, levando em consideração essa questão e também o índice de 3,9, deixando ainda mais claro, que os colaboradores neste momento possuem indecisão com a sua relação afetiva da empresa, porém ao passo que a empresa consegue atender algumas demandas mais emergenciais, essa confiança se fortalece.

Na análise desta escala, cabe trazer novamente aspectos relacionados à retenção dos colaboradores e ao baixo índice de rotatividade, uma vez que quando se fala em intensidade de sentimentos relacionados a algo, logo se condiciona a certo grau de complexidade. Destaca-se nessa escala ainda, que além de perguntas com ênfase específica no colaborador, como nas demais escalas, essa, possui perguntas para entender o quanto o colaborador sente pela empresa também, de orgulho, preocupação e responsabilidade, por exemplo. Pontos chave também, para entender de que forma essa relação está fortalecida de um outro ponto de vista, mesmo que de forma superficial.

Fazendo um paralelo entre os questionários e a entrevista, podemos citar que os fatores da escala como confiante, empolgado, orgulhoso, responsável, entusiasmado, preocupado, envolvido, interessado e animado, podemos vincular ao fato que foi mencionado na entrevista de que as sócias mencionaram estar com a empresa em constante processo de mudança e sempre levar os colaboradores juntos nessa tendência, fazendo com que eles se sintam parte daquilo, para que eles façam parte de todo o processo. Um exemplo prático disso, é uma loja nova que elas abriram. A vontade inicial partiu delas, porém a partir da decisão tomada de que o negócio iria sair do papel, todos fizeram parte, até o momento em que de fato a loja tornou-se realidade, e como elas mesmo disseram, quando algo novo é proposto, “eles vestem a camisa” (ENTREVISTADA B, 2018).

Além desses aspectos citados, podemos considerar também fiel, apegado, contente, dedicado, encantado e fascinado, quando se trata de baixo índice de rotatividade e principalmente de retenção dos colaboradores, no sentido de tempo de serviço que a maioria dos colaboradores da empresa possuem. Isso foi destacado na entrevista também, como sendo um ponto positivo de alguns colaboradores, sendo que o tempo de casa, fortalece a dedicação,

demonstra o quanto ele gosta do que faz, mesmo depois de tantos anos. Parece-se que isso não se repete para todos, por isso há divergência de valores no gráfico e a média geral não possui valor totalmente favorável, contudo, a análise tem o objetivo de comparar e contrapor as visões e os métodos, buscando sugestões que contribuirão para melhorar aquilo que no momento está gerando algum desconforto ou conflito na organização.

No que tange aos fatores de sentimentos negativos, quais sejam desgostoso, distante e desiludido, atribui-se às questões de insatisfação com o salário e promoções, que foram os índices mais baixos obtidos e analisados de forma mais complexa na escala de satisfação no trabalho. Existe a presença de outros sentimentos envolvidos também, porém provavelmente estes predominam, em razão dos resultados obtidos, caracterizando que no momento da aplicação da pesquisa são estes os fatores que causam maior insatisfação.

4.5 ANÁLISE QUALITATIVA E QUANTITATIVA EM RELAÇÃO AOS OBJETIVOS

Após analisar o inventário e as escala de forma individual, fazendo comparativo entre a entrevista e os questionários, com o objetivo de entender e contrapor as visões das partes avaliadas da organização, buscou-se em linhas gerais, verificar os aspectos principais do trabalho, relacionados com os objetivos da pesquisa.

Os aspectos que melhor contribuem para o bem-estar dos colaboradores na empresa, de acordo com a comparação da análise quantitativa e qualitativa, é com relação a satisfação de ambas as partes avaliadas entre o relacionamento existente. O clima organizacional de trabalho é muito bom, de tal forma que favorece o bom andamento das rotinas de trabalho, bem como contribui para que se tenha e se construa cada vez mais um ambiente saudável para se trabalhar. Mantendo e construindo laços fortes de amizade e confiança, que podem, e em alguns casos já acontece, até se estender para fora da organização. Cabe ressaltar ainda, que esse fator evidenciou-se tanto no item que avaliou a satisfação com os colegas, quanto a satisfação com a chefia, na etapa quantitativa, assim como na etapa qualitativa, a satisfação da chefia com relação ao relacionamento com a sua equipe, mostrando que há boa convivência entre todos.

Com a análise dos dados obtidos, pôde-se perceber que apesar da loja ser dividida em duas equipes, uma que trabalha dentro da loja, mais focada nas vendas e no atendimento direto ao cliente e outra, que trabalha na área externa, com materiais voltados a área de construção e que faz a parte de entrega, existe espírito de colaboração, de confiança, de

relacionamento positivo. Porém, ainda foi possível visualizar certa resistência, por parte de alguns colaboradores, em razão dessa divisão, que é necessária existir, em razão da natureza do trabalho de cada atividade, sendo que não existe outra forma das rotinas acontecerem. Contudo, é muito importante destacar, que a empresa também já visualizou essa situação e tem realizado ações para tornar a equipe cada vez mais sólida, unida e com melhor relacionamento.

Outro ponto que também é importante ressaltar e que na escala de satisfação com o trabalho, obteve maior pontuação, é o fator de satisfação com o chefe. Em quase todos os itens da escala que envolvem esse fator, os valores foram positivos, demonstrando a boa relação existente entre eles, no sentido de entendimento entre eles e também, da maneira com que elas tratam a equipe. Ainda, evidencia também, aspectos como a capacidade profissional da chefia, o interesse da chefia pelo trabalho que sua equipe realiza, bem como a forma com que elas organizam ou auxiliam na organização dessas rotinas. Isso também demonstra que na visão dos colaboradores, as chefes são de fato, as líderes ideias.

Outro ponto que promove bem-estar para os colaboradores, e é uma iniciativa da empresa, são as ações comemorativas que são realizadas. Como exemplo, pode-se citar a festa de final de ano, a festa do dia dos trabalhadores, os presentes de dia dos pais, dia das mães, aniversário, e demais momentos que a empresa promove e comemora junto com eles. Eles também se sentem valorizados, quando as sócias investem em novos negócios ou realizam mudanças na loja e convidam eles para fazer parte do movimento, pois isso promove motivação para eles e os incentiva a se fazerem presentes do início ao fim, compartilhando de todos os momentos, sendo esse, mais um exemplo de BET.

Já no que tange às ameaças, a principal delas, nesse momento para os colaboradores, de acordo com o resultado da análise dos resultados, é com relação ao salário, tendo em vista que é o fator que no momento, os colaboradores estão mais insatisfeitos. Essa insatisfação ficou visível tanto no Inventário de Bem-Estar no Trabalho, quanto da Escala de Satisfação no Trabalho, por meio dos valores apresentados no gráfico. A insatisfação não é apresentada por todos os colaboradores, contudo, é opinião da maioria. Sendo que o item que mais gera insatisfação dos colaboradores no que se refere ao salário, é a quantia recebida em comparação ao custo de vida.

Outro aspecto que é uma ameaça ao bem-estar dos colaboradores é com relação a satisfação com as promoções, sendo mais um fator em que os colaboradores demonstraram estar insatisfeitos no momento da aplicação da pesquisa. Para a maioria dos colaboradores da empresa, ela não oferece oportunidades de promoção, não possui uma política de promoção

de seu pessoal, sendo que isso gera uma série de desconfortos e descontentamentos para sua equipe, uma vez que gera insatisfação também em outros aspectos, como o tempo que precisa esperar por ter uma promoção ou até de crescer profissionalmente na empresa.

Seguindo nesse mesmo ponto, pode-se vincular a satisfação com a natureza do trabalho e nesse momento, considerá-la como uma ameaça, uma vez que de acordo com a sua média geral, os colaboradores apresentam indiferença, e acredita-se que um dos fatores que contribuem para esse resultado seja a insatisfação com as promoções. Essa ligação pode ser feita, em razão de que como a empresa não possui um plano de carreira, os colaboradores não se sintam motivados a galgar uma nova posição dentro da organização e fiquem acomodados em suas funções, sendo que isso para eles, possa gerar certo desconforto, uma vez que realizam basicamente sempre as mesmas tarefas.

Quanto aos impactos que o bem-estar no trabalho traz à organização, percebe-se que indiscutivelmente colaboradores felizes e motivados, trazem resultados surpreendentes para às empresas, e é como podemos visualizar nesta empresa também, com o colaborador que já está na organização há 17 anos, e não perdeu o brilho nos olhos por ela, mesmo após todos esses anos. Como as próprias sócias relataram, ele trabalha com apego, com amor, com dedicação, como alguém que realmente gosta do que faz, independente de quanto tempo está ali, fazendo a mesma coisa. E isso significa que a empresa proporciona bem-estar para ele. E assim como já relatado no decorrer do trabalho, no sentido de motivação, a empresa investe em inovação, em mudanças, seja em uma nova campanha, em um novo *layout* para a loja ou investir em um novo ramo, em um novo negócio e sempre levar os colaboradores juntos em todas as etapas, para que eles se sintam parte do todo, se sintam parte da empresa, assim como elas.

As políticas de gestão de pessoas serão propostas por meio da ferramenta de gestão 5W2H, conforme pode ser visualizada no quadro 3:

Quadro 3 – Proposta de 5W2H.

| 5W2H | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| O quê? | Porquê? | Onde? | Quando? | Quem? | Como? | Quanto Custa? |
| Fazer uma organização anual das reuniões mensais e também dos treinamentos que a empresa pretende realizar durante todo o ano. | Para que todos possam se organizar com antecedência e cumprir com a agenda pré-definida. Sendo ainda, que a organização feita uma vez, não há a necessidade de todos os meses, parar para revisar. Vale ressaltar que é importante envolver todos os colaboradores da empresa nos treinamentos. | Na empresa. | Primeira semana de Janeiro/2019. | Sócias. | Estruturar um calendário de reuniões para o ano todo. Planejando também, os treinamentos que acontecerão durante o ano, para todas as equipes da empresa. | - |
| Delegar atividades que estão na responsabilidade das sócias, para outro colaborador, que tenha condições de absorver e possa realizar. | Porque elas estão sobrecarregadas e por vezes, precisando deixar de realizar tarefas importantes, específicas e relacionadas ao seu cargo, para realizar atividades básicas, que outro colaborador, poderia assumir e executar. | Na empresa. | Até Março/2019. | Sócias. | Definir quem será o colaborador, organizar as rotinas e repassar as demandas à ele. | - |
| Criar o Planejamento Estratégico da empresa. | Para que a empresa tenha um planejamento organizado e a longo prazo, facilitando a tomada de decisão de maneira mais assertiva. O planejamento estratégico, ainda auxiliará a empresa a estabelecer as metas estratégicas, de aonde quer chegar e de que forma fará para que isso aconteça. | Na empresa. | Até Julho/2019. | Sócias. | Solicitar auxílio para a equipe de consultoria da Empresa Júnior da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS). | Conforme orçamento da EJ UFFS. |
| Criar descrição de cargo para todos os cargos existentes na empresa. | Para deixar registrado e documentado as principais atribuições, exigências e responsabilidades de cada cargo. | Na empresa. | Até Julho/2019. | Sócias. | Solicitar auxílio para a equipe de consultoria da Empresa Júnior da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS). | Conforme orçamento da EJ UFFS. |
| Desenvolver um plano de cargos e salários com estrutura básica, tendo em vista que é uma pequena empresa. | O objetivo principal é buscar a equiparação salarial dos colaboradores, tendo em vista que essa é a principal insatisfação deles na empresa no momento. Estão insatisfeitos também com as promoções, dessa forma, o PSC, também tem função de estruturar um programa de ascensão funcional. | Na empresa. | Até Julho/2019. | Sócias. | Solicitar auxílio para a equipe de consultoria da Empresa Júnior da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS). | Conforme orçamento da EJ UFFS. |

Fonte: Elaborado pela autora 2018.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são expostas as considerações finais sobre o estudo, após realizar toda a pesquisa, bem como obter os resultados dos dados coletados, a partir da análise dos mesmos. São apresentados também, as sugestões que podem ser deixadas para os trabalhos que venham a ser realizados no futuro.

O objetivo geral do presente trabalho foi analisar de que forma o gerenciamento de pessoas pode promover o bem-estar dos colaboradores da empresa ABC. Dessa forma, foi a partir desse, que os objetivos específicos, bem como o referencial teórico e os procedimentos metodológicos, foram traçados. Para atender os objetivos deste trabalho, foi inicialmente realizado o referencial teórico, afim de entender de que forma os autores tratam os temas relacionados a nova percepção da gestão de pessoas, a qualidade de vida no trabalho e também o bem-estar e o mal-estar no trabalho.

Com isso, foi possível identificar que a gestão de pessoas tem papel fundamental dentro das organizações, sendo que com o passar dos anos, foi ganhando notória responsabilidade, passando de um setor com rotinas especificamente burocráticas e legisladas, para um setor com demandas também estratégicas e que impactam diretamente em todos os demais setores da organização. Por meio das ações e dos programas desenvolvidos pelo setor de gestão de pessoas, também pode contribuir para diminuir os índices de rotatividade, absenteísmo, estresse, doenças ocupacionais e outros problemas relacionados ao trabalho, uma vez que essas ações são pautadas em proporcionar qualidade de vida no trabalho, motivação e satisfação dos colaboradores, bem como essa nova forma de gerir as pessoas, é totalmente focada no bem-estar no trabalho.

Após a análise dos dados, identificou-se que o fator que possui maior satisfação dos colaboradores é o item relacionado a satisfação com a chefia, somando 5,3. Neste item ficou visível que tanto no instrumento respondido pelos colaboradores, quanto na entrevista, as opiniões das partes foram semelhantes. Nesse sentido, ficou claro que há diálogo e relacionamento abertos da chefia com os colaboradores na empresa, eles podem busca-las e solicitar ajuda, a qualquer momento. Além do ótimo relacionamento que possuem, eles também entendem que elas são excelentes profissionais e conduzem muito bem as tarefas e a equipe.

Seguido pelo item de satisfação com os colegas, apresentaram valor 5,0, indicando que há satisfação com os colegas, existindo também boa convivência entre eles, clima organizacional favorável para o bom andamento das atividades e colaboração entre todos.

Esse bom relacionamento também foi relatado pelas sócias proprietárias na entrevista, deixando claro que a empresa preza pelo desenvolvimento desse quesito, o qual no decorrer do tempo, acabou tornando-se um princípio da organização. Deixando evidente que a relação positiva existente entre todos dentro da organização.

Em contrapartida, o aspecto que gera maior grau de insatisfação é relacionado a satisfação com o salário, o qual tem o valor apresentado de média foi 3,7, sendo o menor, de todos os fatores avaliados. O segundo menor fator avaliado pelos colaboradores, é com relação a satisfação com as promoções, que somou o valor de 3,8. Para ambos os valores, indicou grau de insatisfação dos colaboradores, sendo que de acordo com eles, os principais itens que causam a insatisfação estão relacionados a quantia recebida em comparação ao custo de vida e também com o tempo que é necessário esperar para ser promovido e com a forma com que a empresa realiza promoções.

No que tange aos objetivos específicos, concluiu-se que os aspectos que contribuem para o bem-estar dos colaboradores da empresa, é em relação a satisfação dos colaboradores com a chefia e com os colegas, tendo em vista que após analisar os dados, foram os fatores que obtiveram os valores mais altos de médias e que corroboraram com a opinião das sócias proprietárias, na entrevista realizada com elas. Foi identificado que o clima existente na empresa é muito bom e favorável para o bom andamento do trabalho, todos possuem bom relacionamento, sendo que alguns colaboradores inclusive, mantêm esse relacionamento fora do ambiente de trabalho. Os colaboradores também valorizam muito, as ações promovidas pela empresa, uma vez que é uma forma de reconhecimento para eles.

Com relação ao objetivo de definir as ameaças ao bem-estar dos colaboradores, as duas principais são relacionadas a satisfação com o salário e com as promoções, como foram os fatores piores avaliados pelos colaboradores. Essas insatisfações podem gerar desconforto e desmotivam os colaboradores, devendo a organização ficar atenta para essas questões. Os itens que mais geram insatisfação, são relacionados com a quantia recebida no final do mês, em relação ao custo de vida atual e também, com o tempo que eles precisam esperar, para que possam ser promovidos na empresa. A satisfação com a natureza do trabalho, é outro aspecto que pode ser considerado uma ameaça, e que pode estar relacionado com a falta de motivação em galgar novas funções/atividades, uma vez que não possuem expectativa de crescimento ou ascensão profissional/salarial.

No que se refere ao objetivo de diagnosticar os impactos que a promoção do bem-estar dos colaboradores traz à organização, verificou-se que apesar de existirem pontos a melhorar, em razão da insatisfação dos colaboradores, a empresa promove bem-estar, por

meio de diversas ações, e isso faz com que seus colaboradores permaneçam na empresa, mesmo estando descontentes com alguns aspectos, tendo em vista que esses, são recompensados por outras ações, que elas realizam, conforme elas mesmas relataram na entrevista, que sempre tentam fazer o possível para recompensá-los. Dessa forma, é perceptível que quando a empresa oferece satisfação, qualidade de vida, motivação e bem-estar aos seus colaboradores, o resultado é surpreendente.

No objetivo de propor políticas de gestão de pessoas à organização, buscando impulsionar a promoção dos colaboradores no ambiente de trabalho, foram estabelecidas ações, desenvolvidas de acordo com o que foi identificado que havia necessidade de ser estabelecido no decorrer da consecução do trabalho. Foram sugeridas cinco ações para a empresa, quais sejam, a criação de um planejamento das reuniões, bem como dos treinamentos de forma anual, que deve ser feita na primeira semana no ano, a delegação de atividades que hoje estão concentradas com elas, a algum colaborador que assuma e passe a realiza-las, tendo em vista que elas estão sobrecarregadas atualmente, a criação do planejamento estratégico da organização, criação da descrição dos cargos da empresa e também, o desenvolvimento de um plano de cargos e salários simples, visando principalmente resolver o problema da insatisfação dos colaboradores com relação a insatisfação com o salário e as promoções.

Por fim, tanto o objetivo geral, quanto os objetivos específicos do presente trabalho foram alcançados, uma vez que após todo o desenvolvimento do mesmo, concluiu-se que a empresa pesquisada realiza ações pautadas no gerenciamento das pessoas, visando a promoção do bem-estar dos seus colaboradores. Prezando principalmente pelo bom relacionamento entre todos dentro da organização, afim de haver clima organizacional favorável no ambiente de trabalho.

5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Sugere-se para trabalhos futuros, que venham a ser desenvolvidos na organização pesquisada, que sejam expandidos os instrumentos de coleta de dados, realizando entrevista também com os colaboradores, para ampliar o entendimento dos aspectos que estão gerando satisfação e bem-estar no trabalho, afim de aprimorá-los e ampliar o número de ações realizadas com foco nessas questões. E também, para entender melhor na visão deles, quais aspectos estão gerando insatisfação, porque, com o objetivo principal de buscar as sugestões

de melhoria que eles têm, para solucionar essas lacunas e desenvolver esses pontos que precisam ser aprimorados.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Estratégias de Gestão de Pessoas e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 2, p.40-51, abr-jun 1998. Disponível em: <http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=144>. Acesso em: 05 dez. 2017.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt et al. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias, (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 49-95.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p.41-61, jan-fev 2017. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v21n1/1415-6555-rac-21-01-00041.pdf>>. Acesso em: 07 dez. 2017.

BITENCOURT, Claudia, (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 444 p.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009. 570 p.

BRASIL. Marcondes da Silva Cândido. Sebrae/sc. **Santa Catarina em Números: Macrorregião Oeste**. 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Macrorregiao%20-%20Oeste.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

BRASIL. Universidade Federal da Fronteira Sul. Projeto Pedagógico do Curso de Graduação em Administração – Bacharelado. Chapecó-SC, 2010. 230 p.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **Qualidade de Vida no Trabalho: Um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina**. 1997. 174 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/77165/106866.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 out. 2018.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clén Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. **Estratégia de gestão de pessoas**. Curitiba: Iesde Brasil, 2009. 112 p.

DESSEN, Marina Campos; PAZ, Maria das Graças Torres da. Bem-Estar Pessoal nas Organizações: O Impacto de Configurações de Poder e Características de Personalidade. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 26, n. 3, p.549-556, jul-set 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v26n3/a18v26n3.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2017.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: 5W2H** – plano de ação para empreendedores. 2014. Disponível em: <https://cms-empresenda.s3.amazonaws.com/empresenda/files_static/arquivos/2014/07/01/5W2H.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2018.

FERREIRA, Marlette Cassia Oliveira et al. Políticas e práticas de gestão de pessoas e suas relações com o absenteísmo: desafios ao desenvolvimento sustentável. **Labor & Engenho**, Campinas, v. 9, n. 3, p.87-97, jul-set 2015. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/labore/article/view/8634453/8156>>. Acesso em: 10 jan. 2018.

FERREIRA, Maria Luiza Conceição Bisi; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Organizações em Contexto**, São Paulo, v. 1, n. 2, p.47-67, dez. 2005. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/1252/1267>>. Acesso em: 07 set. 2017.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque Nos Papéis Profissionais**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GLINA, Débora Miriam Raab. Transformações nas organizações e no trabalho e suas repercussões na saúde. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 3, n. 1, p.1-16, 2001. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/888/1070>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Iniciação à Pesquisa Científica**. 4ª ed. Campinas, SP: Alínea, 2007.

GUEST, David E. Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. **Human Resource Management Journal**, v. 27, n. 1, p. 22-38, 2017.

HORTA, Priscila; DEMO, Gisela; ROURE, Patricia. Políticas de Gestão de Pessoas, Confiança e Bem-estar: Estudo em uma Multinacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p.566-585, jul-ago 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n4/v16n4a05.pdf>>. Acesso em: 01 dez. 2017.

LUZ, Maria Madalena. Qualidade de vida no trabalho: o caso dos servidores do ambulatório do Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina. In: GIRARDI, Dante; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani; TOSTA, Humberto Tonani. **Gestão de recursos humanos: Teoria e casos práticos**. Florianópolis: Pandion, 2010. Cap. 7. p. 175-200.

MAGALHÃES, Nilmar Alves Cavalcante et al. O absenteísmo entre trabalhadores de enfermagem no contexto hospitalar. **Revista Enfermagem UERJ**, Rio de Janeiro, p.224-230, abr-jun 2011. Disponível em: <<http://www.facenf.uerj.br/v19n2/v19n2a09.pdf>>. Acesso em: 07 set. 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MATTAR, João. **Metodologia científica na era digital**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

OLIVEIRA, A. F., & TAMAYO, Alvaro. Confiança do empregado na organização. In M. M. M. Siqueira (Org.), **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico de gestão** (p. 97-110). Porto Alegre: Artmed Bookman, 2008.

OLIVEIRA, Patrícia Morilha de; FRANÇA, Ana Cristina Limongi -. AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 4, n. 1, p.1-21, jan-jul 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a05.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

PASCHOAL, Tatiane; TAMAYO, Alvaro. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação Psicológica**, Porto Alegre, v. 7, n. 1, p.11-22, abr. 2008. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712008000100004>. Acesso em: 20 out. 2018.

ROCHA SOBRINHO, Fábio; BARREIROS PORTO, Juliana. Bem-estar no trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, coping e variáveis demográficas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n2/v16n2a06.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2017.

ROMERO, Sonia Mara Thater; KOPS, Lucia Maria Horn; SILVA, Selma França da Costa e. **Gestão de Pessoas**. Porto Alegre: Imprensa Livre, 2009. 136 p.

SANT'ANNA, Liliane Lima; PASCHOAL, Tatiane; GOSENDO, Eliana Elisabete Moreira. Bem-estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, p.744-764, set-out 2012. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n5/v16n5a07.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2018.

SILVA, Cleide Aparecida da; FERREIRA, Maria Cristina. Dimensões e Indicadores da Qualidade de Vida e do Bem-Estar no Trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 29, n. 3, p.331-339, jul-set 2013. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v29n3/v29n3a11.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2017.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Martins. Envolvimento com o trabalho. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias, (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 139-143.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Martins; ORENGO, Virginia; PEIRÓ, José M.. Bem-estar no trabalho. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias, (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 39-51.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; PADOVAM, Valquiria Aparecida Rossi. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 24, n. 2, p.201-209. 2008.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Martins. Satisfação no trabalho. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias, (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 265-274.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão et al. Gestão estratégica de pessoas. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

VASCONCELOS, Kátia Cyrlene de Araujo et al. A relação entre a percepção de práticas de responsabilidade social corporativa e a intenção de rotatividade dos profissionais. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 85, n. 3, p.494-518, set-dez 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/read/v22n3/1413-2311-read-22-3-0494.pdf>>. Acesso em: 01 maio 2018.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional**. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016. Tradução Roberto Galman.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VISENTINI, Monize Sâmara et al. Empresa Doente, Funcionário Estressado: analisando a saúde organizacional como influenciadora do stress no trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 12, n. 26, p.189-220, jan-abril 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2010v12n26p189/17408>>. Acesso em: 17 nov. 2017.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista aplicado às sócias proprietárias

Universidade Federal da Fronteira Sul

Pesquisa: Avaliação do Bem-Estar no Trabalho dos colaboradores da empresa ABC

Roteiro de entrevista – sócias proprietárias:

1. Na percepção de vocês, quais fatores evidenciam a existência de satisfação no trabalho dos colaboradores na empresa?
2. Na visão de vocês, a empresa oferece qualidade de vida aos colaboradores? Por meio de quais ações?
3. Vocês entendem que a organização se preocupa com o gerenciamento das pessoas, focando no bem-estar dos colaboradores?
4. Quais ações a empresa realiza para promover o bem-estar dos colaboradores?
5. Na visão de vocês, quais aspectos motivam as pessoas a trabalharem na empresa?
6. Quais estratégias são utilizadas para reter os colaboradores na organização?

APÊNDICE B – Termo de consentimento da pesquisa aplicada aos colaboradores

Avaliação do Bem-Estar no Trabalho dos colaboradores da empresa ABC

Prezado colaborador (a),

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada “Avaliação do Bem-Estar no Trabalho dos colaboradores da empresa ABC”, coordenado pela Prof^a Dr^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta. O referido estudo compõe o meu Trabalho de Conclusão de Curso para a obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Campus Chapecó. A aplicação da pesquisa foi aprovada pela direção do Campus da referida Universidade e o objetivo geral deste estudo, é analisar de que forma o gerenciamento de pessoas pode promover o bem-estar dos colaboradores da empresa ABC.

Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar. Você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo voluntária sua cooperação. A participação consistirá em responder um conjunto de questionários, compostos por três escalas e um inventário, quais sejam, o inventário de bem-estar no trabalho (IBET-13), a escala de satisfação no trabalho (EST), escala de comprometimento organizacional afetivo (ECOAF) e a escala de envolvimento com o trabalho (EET), que refere-se ao modelo teórico construtivo, que trata do bem estar no trabalho (BET), propostas pelos autores Siqueira e Padovam (2008,2014), disponíveis nos livros “Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão” e “Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão”.

As informações obtidas durante essa pesquisa serão analisadas de modo coletivo e é assegurado o sigilo sobre sua participação, deste modo, em nenhum momento do questionário haverá questões que divulguem sua função ou identidade, preservando totalmente a imagem do colaborador. Abaixo constam o e-mail e telefone da pesquisadora. Com eles, você pode tirar dúvidas sobre sua participação e também sobre a pesquisa a qualquer momento. Caso tenha interesse em participar da pesquisa, favor assinalar o campo abaixo: “Sim, estou ciente e desejo participar”, passando desta forma para a próxima página onde estão dispostas as escalas e o inventário, sendo um em cada página, a serem respondidas. Do contrário, caso não queira fazer parte do referido estudo, favor assinalar o campo “Não desejo participar”.

Grata pela sua colaboração!

Você aceita participar da pesquisa?

- (☐) Sim, estou ciente e aceito participar.
- (☐) Não desejo participar.

Chapecó - SC, outubro de 2018.

Dados da pesquisadora:

Andreza Partichelli

Graduanda em Administração pela Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), campus Chapecó.

Contato: (49) 98842-9892

E-mail: andrezapartichelli@gmail.com

APÊNDICE C – Inventário de bem-estar no trabalho

INVENTÁRIO DE BEM-ESTAR NO TRABALHO – IBET-13

As frases a seguir são sobre o seu trabalho atual e a empresa onde trabalha. **INDIQUE, COM SINCERIDADE, O QUANTO VOCÊ CONCORDA OU DISCORDA DE CADA UMA DELAS.** Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5), que melhor representa sua resposta.

| 1 Discordo totalmente | 2 Discordo | 3 Nem concordo, nem discordo | 4 Concordo | 5 Concordo totalmente |
|-----------------------------|---------------|------------------------------------|---------------|-----------------------------|
|-----------------------------|---------------|------------------------------------|---------------|-----------------------------|

- () Estou contente com a empresa onde trabalho.
- () Estou entusiasmado com a empresa onde trabalho.
- () As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia.
- () Estou interessado na empresa onde trabalho.
- () Estou satisfeito com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho.
- () Estou animado com a empresa onde trabalho.
- () As maiores satisfações de minha vida vêm do meu trabalho.
- () Estou satisfeito com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim.
- () As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem meu trabalho.
- () Estou satisfeito com o entendimento entre mim e meu chefe.
- () Estou orgulhoso da empresa onde trabalho.
- () Eu como, vivo e respiro o meu trabalho.
- () Estou satisfeito com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.

APÊNDICE D – Escala de satisfação no trabalho

Escala de satisfação no trabalho – EST

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

- 1 = Totalmente insatisfeito
- 2 = Muito insatisfeito
- 3 = Insatisfeito
- 4 = Indiferente
- 5 = Satisfeito
- 6 = Muito satisfeito
- 7 = Totalmente satisfeito

No meu trabalho atual sinto-me...

- () Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho. ®
- () Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor. ®
- () Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa. ®
- () Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido. ®
- () Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho. ®
- () Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim. ®
- () Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam. ®
- () Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional. ®
- () Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho. ®
- () Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal. ®
- () Com a capacidade de meu trabalho absorver-me. ®
- () Com o meu salário comparado ao custo de vida. ®
- () Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço. ®
- () Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho. ®
- () Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês. ®
- () Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa. ®
- () Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho. ®
- () Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho. ®
- () Com o entendimento entre eu e meu chefe. ®
- () Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa. ®
- () Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho. ®
- () Com a maneira como meu chefe me trata. ®
- () Com a variedade de tarefas que realizo. ®
- () Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho. ®
- () Com a capacidade profissional do meu chefe. ®

® Itens que compõem a versão reduzida da EST (15 itens).

APÊNDICE E – Escala de envolvimento com o trabalho**Escala de envolvimento com o trabalho – EET**

A seguir serão apresentadas cinco frases referentes ao seu trabalho atual. **Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas.** Dê suas respostas anotando nos parênteses que antecedem cada frase aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

- 1 = Discordo totalmente
- 2 = Discordo moderadamente
- 3 = Discordo levemente
- 4 = Nem concordo nem discordo
- 5 = Concordo levemente
- 6 = Concordo moderadamente
- 7 = Concordo totalmente

- () As maiores satisfações da minha vida vêm de meu trabalho.
 - () As horas que passo trabalhando são as melhores horas de meu dia.
 - () As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem o meu trabalho.
 - () Eu como, vivo e respeito o meu trabalho.
 - () Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho.

APÊNDICE F – Escala de comprometimento organizacional afetivo

Escala de comprometimento organizacional afetivo – ECOA

Abaixo estão listados vários sentimentos que alguém poderia ter em relação à empresa onde trabalha. Gostaríamos de saber **o quanto você sente estes sentimentos**. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

- 1 = Nada
- 2 = Pouco
- 3 = Mais ou menos
- 4 = Muito
- 5 = Extremamente

A empresa onde trabalho faz-me sentir...

- () Confiante nela.
- () Desgostoso com ela.**
- () Empolgado com ela.
- () Fiel a ela.
- () Apegado a ela.
- () Orgulhoso dela.®
- () Contente com ela.®
- () Responsável por ela.
- () Distante dela.**
- () Dedicado a ela.
- () Entusiasmado com ela.®
- () Preocupado com ela.
- () Encantado com ela.
- () Desiludido com ela.**
- () Envolvido com ela.
- () Fascinado por ela.
- () Interessado por ela.®
- () Animado com ela.®

® Itens da forma reduzida.

** Itens com formulação negativa e que deverão ter os valores assinalados invertidos.